



**JOÃO PAULO SANTOS ARAUJO**

**O Homem Cordial e o toyotismo: A dificuldade de inserção dos  
*dekasseguis* brasileiros**

Monografia apresentada como  
requisito parcial para a conclusão do  
curso de bacharelado em Relações  
Internacionais do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Professor Orientador: Cláudio Tadeu  
Cardoso Fernandes

**Brasília – DF**

**2006**

**JOÃO PAULO SANTOS ARAUJO**

O Homem Cordial e o toyotismo: A dificuldade de inserção dos  
*dekasseguis* brasileiros

Banca Examinadora:

---

Prof. Cláudio Tadeu Cardoso Fernandes  
(Orientador)

---

Prof. Delmo de Oliveira Arguelhes  
(Membro)

---

Prof. Frederico Seixas Dias  
(Membro)

**Brasília – DF**

2006

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais, aos meus tios dekasseguis – Cleide Rocha Tokuda e Paulino Tokuda – e a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para o produto final dessa pesquisa.*

## AGRADECIMENTOS

*Queria agradecer primeiramente aos meus pais (senhor José Cordeiro e senhora Maria do Amparo), aos amigos, familiares e namorada, além de mestres e funcionários da secretaria de Relações Internacionais do UniCEUB.*

## EPÍGRAFE

*“Sentindo que a violência  
Não dobraria o operário  
Um dia tentou o patrão  
Dobrá-lo de modo contrário  
De sorte que o foi levando  
Ao alto da construção  
E num momento de tempo  
Mostrou-lhe toda a região  
E apontando-a ao operário  
Fez-lhe esta declaração:  
- Dar-te-ei todo esse poder  
E a sua satisfação  
Porque a mim me foi entregue  
E dou-o a quem quiser.  
Dou-te tempo de lazer  
Dou-te tempo de mulher  
Portanto, tudo o que ver  
Será teu se me adorares  
E, ainda mais, se abandonares  
O que te faz dizer não.”*

*Vinícius de Moraes*



## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – DA PRODUÇÃO ARTESANAL AO TOYOTISMO .....</b>	<b>4</b>
1.1 PRODUÇÃO ARTESANAL, TAYLORISMO E FORDISMO.....	4
1.2 O TOYOTISMO.....	17
<b>CAPÍTULO II – IMPACTOS DO TOYOTISMO NA SOCIOECONOMIA MUNDIAL .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO III – A INVERSÃO MIGRATÓRIA .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO IV – O HOMEM CORDIAL E O TOYOTISMO.....</b>	<b>59</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>





## RESUMO

A presente pesquisa apresenta alguns fatores que caracterizam a participação de brasileiros nas linhas de produção no Japão, partindo do crescimento econômico japonês, no início da década de 1970, até os dias atuais. O texto segue uma linha factual que, em termos gerais, desencadeia na dependência japonesa em atrair mão-de-obra para as manufaturas e continuar produzindo em alta escala. Assim sendo, num primeiro plano, é mostrado a diferença entre os métodos produtivos anteriores – assim como suas características – e a metodologia de produção desenvolvida no Japão, baseados na produção automobilística do século XX. Posteriormente, essa metodologia é comparada ao comportamento do *dekassegui* brasileiro – aproximando-o ao conceito homem cordial – em vista à sociedade altamente competitiva e as obrigações as quais esse trabalhador deve cumprir na linha de produção.

Palavras-chave: toyotismo, fordismo, *dekassegui*, *nikkei*, homem cordial, inversão migratória.

## ABSTRACT

The present research presents some factors that characterize the participation of brazilians in the line of production in Japan, starting at the Japanese economic growth, in the beginning of 1970's decade, until the current days. The text follows a factual line that, in general terms, unchains in the Japanese dependence attracting workmanship to the manufactures and to continue producing in high scale. Thus, in a first plan, the difference is shown between the previous productive methods - as well as its characteristics - and the production methodology developed in Japan, based on the automobile production of twentieth century. Later, this methodology is compared with the behavior of the brazilian *dekassegui* – approaching him to the concept of cordial man - in sight of the high competitive society and the obligations these worker have to fulfill in line production.

Keywords: toyotism, fordism, *dekassegui*, *nikkei*, cordial man, migratory inversion.

## INTRODUÇÃO

A ida de brasileiros para os grandes pólos industriais no mundo foi uma constante durante as décadas de 1980 – considerada a década perdida por vários economistas – e 1990. Essa migração ocorreu em meio a uma expectativa de melhores oportunidades de trabalho e busca por uma fonte de renda melhor do que muitos desses imigrantes se sujeitavam vivendo no Brasil. Vivendo em um país que oferecia poucas perspectivas de melhora, estes brasileiros foram rumo a outras experiências de vida e trabalho no exterior.

Nesse contexto, passou a ocorrer um incentivo, por parte de alguns países, ao recebimento de estrangeiros os quais intencionam trabalhar nas manufaturas a troco de um salário condizente com a realidade do país hospedeiro e a possibilidade de uma vida economicamente digna, prometida pelos governos de países desenvolvidos, em troca da força de trabalho dos estrangeiros.

Por tal motivo, muitos brasileiros se deslocam para o Japão. Em sua maioria são descendentes de japoneses que obtêm facilidades em adquirir visto de trabalho no país oriental e muitas vezes são recrutados por empresas que prometem melhorias de vida e melhores ganhos. Muitos deles não têm plena consciência das dificuldades de inserção nos costumes e, principalmente no ambiente de trabalho que os aguarda. Todavia, o custo real da transição não se resume apenas ao trato entre Estado e trabalhador.

Necessário se faz refletir sobre o desenvolvimento industrial do Japão, já que o país até o ano de 1868 – marcado pelo fim do período Edo e a reconstrução dos laços comerciais e políticos com os países do ocidente – era considerado uma potência em padrões feudais de produção. A transição dos modos produtivos e o crescimento das manufaturas no ocidente criou a intenção, por parte dos japoneses, em acompanhar tal evento de maneira a, num futuro próximo, competir com as maiores nações industriais do mundo.

Enquanto isso, nos Estados Unidos, a produção automobilística ditava algumas mudanças preponderantes para a transformação fabril mundial. A produção artesanal de automóveis foi o alicerce para tal transição na produção que, posteriormente, findou por se tornar a base estrutural da maioria das indústrias conseqüentes. Na verdade, a dificuldade em se produzir um automóvel artesanalmente impulsionou a criação de um modelo que

simplificaria o processo e diminuiria drasticamente o tempo e o custo necessários para se construir um desses produtos. Tal processo, denominado fordismo, foi a união da teoria da divisão do trabalho proposta por Taylor, a aplicação direta à produção nas fábricas da Ford Motor Company – outorgada pelo proprietário da empresa, Henry Ford – e as técnicas de gerenciamento e administração de Alfred Sloan, provindas de outro teórico da administração, Henry Fayol. Como consequência, a produção industrial foi sendo modificada e o método produtivo em voga teve abrangência em vários outros ramos industriais.

A decadência desse modelo proposto no pós Primeira Guerra Mundial foi alcançado após aproximadamente seis décadas de preponderância sobre os demais. Nesse período o fordismo passou pelos três momentos característicos dos modos de produção na história: nascimento e firmamento – entre o período de 1910 -1950 –, auge – anos de 1950 - 1960 – e declínio – início da década de 1970. Ademais, havia a necessidade de um outro modelo para a sobreposição do anterior e que fosse mais adequado às demandas daquele período.

A dificuldade dos japoneses em se adaptar ao modelo fordista ocasionou na criação de um modelo mais condizente com as limitações do país. Também desenvolvido na produção automobilística, o toyotismo foi uma das soluções para as mazelas sofridas pela falta de espaço geográfico e a crise econômica do Japão após o fim do segundo conflito mundial. Eiji Toyoda, presidente da Toyota Motor Company, e Taichi Ohno, engenheiro especialista em produção, colocaram em prática um plano ambicioso, onde a intenção era construir automóveis com um custo menor que os estadunidenses evitando estoques, produzindo de acordo com a demanda e, o mais importante, diminuindo o que eles consideravam desperdícios – seja ele de tempo, de material ou de capacidade produtiva.

O novo sistema de relacionamento das empresas com o seus fornecedores, as novas características da produção em si e o crescimento econômico japonês provaram que, de certo modo, a adoção do modelo foi um fator estimulante para o crescimento industrial do Japão. Contudo, uma análise baseada no crescimento econômico do país pode esclarecer algumas questões desenvolvimentistas, mas também algumas razões imigratórias e de relacionamento, no caso dos trabalhadores imigrantes, que são objeto desse trabalho.

Assim sendo, abordaremos, no primeiro capítulo, a ascensão da produção automobilística e a influência dela em outros ramos industriais. Com início na produção

artesanal, chegaremos ao toyotismo mostrando as transformações que a indústria em voga teve para que fosse atingido o estágio preterido para as intenções da pesquisa.

O segundo capítulo é o que esclarece alguma das razões do processo de imigração para o Japão. Isso porque a referida fração do texto mostra o desenvolvimento econômico japonês e os impactos que as mudanças na produção fabril japonesa causaram em todo o mundo. Também é feita uma análise das condições sociais dos japoneses para que o sistema fosse implantado, assim como os impactos das mudanças na população.

A terceira parte é consequência de um dos impactos socioeconômicos do crescimento industrial japonês exposto no capítulo anterior. A falta de mão-de-obra para o trabalho nas fábricas foi fator preponderante para a adoção de políticas flexíveis de imigração por parte do governo japonês. No entanto, constatou-se que a admissão de brasileiros em território japonês foi uma inversão migratória, pois no início do século passado os japoneses fizeram o caminho inverso.

Por fim, no último capítulo da pesquisa é feita a discussão da inserção do brasileiro na cultura japonesa. Como o foco específico é o trabalho efetuado nas corporações, explicitar as relações pessoais e a dificuldade do *dekassegui* brasileiro – aproximando-o ao conceito de homem cordial – na adaptação ao modelo toyotista japonês de produção mostra a diversidade cultural dos dois povos, mesmo considerados provindos de uma mesma nação. Ademais, com base nas constatações da pesquisa, partiremos para nossas considerações finais.

# **CAPÍTULO I – DA PRODUÇÃO ARTESANAL AO TOYOTISMO**

## **1.1 PRODUÇÃO ARTESANAL, TAYLORISMO E FORDISMO**

A análise da importância da produção automobilística no mundo capitalista pode esclarecer muitas dúvidas sobre a permanência desse último com sendo o sistema internacional vigente. Desde a substituição da produção artesanal – onde os automóveis eram artigos para a camada social de maior poder aquisitivo, além de mostrar com clareza a subjetividade de seus proprietários, já que correspondia às prescrições individuais de cada um deles – até o início da popularização do uso do automóvel, o capitalismo e a produção tiveram que conviver com crises, assim como contorná-las para manter o sistema em harmonia com as necessidades impostas pela atualização – nos termos da tecnologia vigente – de todo o sistema de produção, da evolução do pensamento socialista e da alienação da população. Grande parte das mudanças foi proporcionada pela evolução tecnológica e pelos meios utilizados na produção automobilística, pois a mesma era tomada por base em vários outros modelos industriais. Tal indústria foi uma das pioneiras no desenvolvimento dos meios de produção, organização e divisão do trabalho.

Em termos teóricos, podemos afirmar que a economia de mercado passa sempre por um ciclo de conjuntura. Esse conceito, formulado por Paul Singer,<sup>1</sup> caracteriza o referido sistema como capaz de passar por mudanças constantemente, dependendo da necessidade que enfrenta. Podemos, então, considerar a ameaça socialista do século XX como o motivo principal de adaptação do capitalismo em período de Guerra Fria. A decadência da economia de mercado e a séria crise de superprodução colocou em dúvida a preferência dos grandes atores internacionais no referente ao modelo econômico a ser seguido, após a divisão mundial entre os blocos socialistas, liderados pela União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, e os capitalistas, que tinham como líder os Estados Unidos da América.

Uma constante reformulação nos moldes da produção proporciona ao último uma sobrevida e, como visto atualmente, uma maior influência na economia mundial. Ademais,

---

<sup>1</sup> SINGER, Paul. *O capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica*. São Paulo: Moderna, 1987.

o supracitado ciclo tem essa terminação, segundo Singer, por prever uma regulamentação na criação de políticas criadas junto às necessidades temporais de determinado período. Assim, os processos de produção tornarão o sistema sob controle, porém, por motivo de novas necessidades e problemas desenvolvidos com o passar dos anos, terá de ser restaurado por intermédio de novas políticas e de mudanças no processo de produção, tornando, portanto, o processo cíclico.

O modelo de produção anterior ao toyotismo foi, sem dúvida, o que mais ocasionou mudanças na sociedade mundial – em especial a sociedade estadunidense – e surgiu em meio a uma tentativa de internacionalização do modelo de vida americano: *American way of life*. O modelo denominado por fordismo é, para David Harvey, a revolução na produção de automóveis. Entretanto, o autor destaca que Henry Ford nada mais fez do que perceber, com suas pesquisas, que a produção em massa desencadearia numa nova forma de sociedade onde o consumo em massa, a democracia e a racionalização dos meios de produção trariam benefícios para a sua empresa que, com o aumento no consumo, alcançaria uma alta margem de lucros. Aliado ao seu sistema, Ford ainda contava com a tecnologia da época – a qual proporcionava a garantia de uma sustentação do seu modelo, assim como possuía a tendência em se desenvolver cada vez mais e criar novas técnicas de produção – e, principalmente com os *Princípios de Administração Científica*, de F. W. Taylor.<sup>2</sup>

Vivendo em um período de liberalização comercial e grande competição por mercados, Taylor fez uma intensa busca por uma melhor produtividade e eficiência na produção. Para ele, uma nova capacidade administrativa deveria ser o alicerce para uma empresa prosperar e alcançar os objetivos anteriormente traçados. Como produto de suas pesquisas, Taylor mostra que a divisão das tarefas em uma linha de produção criaria uma otimização dos recursos e um ganho em produtividade. A proposta científica do taylorismo proporciona um caráter muito mais organizado a uma produção industrial, fator que nunca havia sido publicado anteriormente.

Em termos teóricos, a racionalidade tecnológica contida em Weber, na proposta de Habermas, é a forma de se legitimar a dominação pela dependência social das tecnologias

---

<sup>2</sup> HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

criadas.<sup>3</sup> No entanto, momentaneamente, o foco será apenas a forma em que a cientificidade da administração colocou em voga a forma de produção na indústria. Isso porque a proposta anteriormente citada nos remete a um novo tipo de sociedade e não há *a priori* intenção de se montar modelos industriais. Deve-se ressaltar que fundamentalmente a natureza faz parte da proposta, já que a mesma é que serve de fonte para o desenvolvimento de novas tecnologias e proporciona a subordinação dos indivíduos no tocante às praticidades cotidianas desde os primórdios.

A racionalização das tecnologias - que na sua essência se relaciona com a comodidade e o início da dependência supracitada - e a sujeição ao modelo de administração científica de Taylor levaram Ford à conclusão de seu modelo de automóvel e ao modelo de produção do mesmo. A decomposição do trabalho na fábrica e a fragmentação da produção mostravam, em um curto período de tempo, que a produção automobilística de Ford estava um patamar acima das demais empresas, fator este que, inquestionavelmente, causou uma revolução no ramo industrial a qual pertence. Pode-se afirmar, portanto, que o fordismo e o taylorismo, em conjunto, foram os marcos da racionalidade corporativa do trabalho na produção automobilística da época.

Acostumados com carros que andavam a uma velocidade abaixo dos 20 km/h, construídos de forma artesanal e demorada, os consumidores de veículos automotores do início do século XX talvez não estivessem preparados para a disseminação do uso do automóvel consecutivo à revolução na produção. A Ford norte-americana foi o produto de 5 anos de pesquisa que, após a construção de aproximadamente vinte protótipos de automóveis e uma série de significativas mudanças no processo produtivo, pôde enfim produzir automóveis considerados populares. Henry Ford alcançou o Modelo T (modelo mais famoso da marca no período) com a certeza que teria aliado dois componentes, de extrema importância, para um automóvel que teria o objetivo de alcançar várias camadas da sociedade: preparado para a manufatura e ter a facilidade de intercambiar todos os seus componentes.

Os processos conseguintes desse início foram expostos por Womack em seu *A Máquina que mudou o mundo*.<sup>4</sup> Para ele, Ford teria alcançado uma maturidade parcial – o

---

<sup>3</sup> HABERMAS, Jürgen. *Técnica e Ciência como Ideologia*. Lisboa: Edições 70, 2001.

<sup>4</sup> WOMACK, James P., JONES, Daniel T. & ROOS, Daniel. *A Máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



que não deixa de ser um grande avanço - em suas técnicas de produção quando reduziu, ainda no ano de 1908, o tempo de trabalho de cada trabalhador para 8,56 horas de trabalho para cada modelo Ford Modelo T. Para isso, dividiu toda a sua produção e trouxe para perto dos trabalhadores as peças necessárias para a montagem, economizando assim o tempo de um trabalhador buscar peças noutro lugar da fábrica. Entende-se, portanto, que há uma grande proximidade entre uma parte do processo de produção, mas não do processo inteiro. Pensando nisso, Ford implantou um segundo grande passo, no ano de 1913, com a implantação de uma linha de montagem móvel em que o trabalhador, além de possuir as peças próximas de si, não necessitaria mais se deslocar de um ponto a outro da produção, já que, pelas constatações de Ford, o tempo que o subordinado gastava para andar um ou dois metros de um lado para outro da indústria poderia ser suprimido e tornado produtivo. Portanto, nesse caso, foi acrescentado à produção uma grande esteira que trazia e levava os veículos pré-montados para toda a indústria, deixando o trabalhador parado em um mesmo posto apenas esperando o veículo chegar para desempenhar a sua função. Esta medida acelerou de maneira perceptível a produção e tornou o ciclo de produção de um automóvel reduzido de 514 – registrado na implantação da empresa em Detroit – para apenas 72 minutos.

Esse tipo de produção tinha por base a grande especialização dos trabalhadores. Muitos deles passavam todo o seu horário de trabalho apenas apertando ou afrouxando parafusos em tarefas monótonas que exigiam, muitas vezes, muito esforço físico. O fator relevante nesse aspecto é que as funções realizadas requeriam muito pouco dos empregados, o que os condicionava a uma pouca (ou praticamente inexistente) qualificação para o tipo de função designada. Somado a esse fator, temos as máquinas que, mesmo modernas na época, representavam um maquinário altamente limitado a desempenhar funções específicas, ou seja, pouca versatilidade, assim como os trabalhadores. Cabe ressaltar que mesmo com um maquinário grande e pouco versátil, Ford mostrava, a cada avanço tecnológico, a intenção de modernizar a produção e diminuir seus custos de produção o que colocava a empresa sempre como sendo a mais desenvolvida na época.

As facilidades criadas pela Ford desencadearam no ingresso de novas empresas no ramo automobilístico. A nova metodologia utilizada mostrava que não se precisava de muito esforço e capital para se montar uma empresa como a Ford em Highland Park. Essa

mudança ocasionou um grande impacto na economia dos Estados Unidos, já que, quanto menor o tempo para produzir uma unidade, menor é o custo com mão-de-obra, conseqüentemente cada vez mais barato o preço do produto. Aos poucos, as empresas concorrentes passam a ter grande dificuldade em competir com a corporação em voga e as manufaturas que não adotaram o modelo findam por desaparecer gradativamente, restando apenas uma ou outra que insista em produzir carros por encomenda e utilizam a metodologia artesanal. Outro fator que impulsiona a adequação de outras empresas ao fordismo é a padronização das peças que configuram o automóvel, pois Henry Ford passou a comprar todas as empresas fornecedoras de matéria-prima, ocasionando a verticalização da produção - que nada mais é do que a concentração de todo o processo de produção, de cima a baixo, na mesma empresa - e, com isso, o mercado e as empresas concorrentes passam a dispor de recursos reduzidos e de poucos fornecedores de aparatos essenciais para a produção dos veículos. O objetivo claro dessas medidas eram sempre baratear cada vez mais o preço por unidade, já que a empresa possui todos os requisitos da estrutura física necessária para a produção e montagem, além de se tornar a maior empresa de produção automobilística dos Estados Unidos, criando um monopólio de todas as frações da produção.

Segundo Gounet, Henry Ford não só apenas teve dificuldades relativas à produção. Isso porque, no tocante à contratação de trabalho, houve grande resistência por parte dos trabalhadores em relação ao método anterior. Para o autor, os trabalhadores que possuíam oportunidade de escolher, entendiam o processo anterior como sendo mais qualificado e menos constrangedor, levando-se em consideração que os trabalhadores atuantes no ramo possuíam status de mão-de-obra qualificada, ao invés de meros apertadores de parafuso. A solução encontrada foi de dobrar os honorários recebidos pelos trabalhadores, passando a receber cinco dólares por cada jornada de oito horas de trabalho, com o objetivo único de trazer para a Ford a quantidade necessária de trabalhadores para suprir as necessidades de produção. Foi inevitável que as empresas concorrentes perdessem espaço, inclusive entre os trabalhadores, e tiveram que se adequar também ao novo salário pago aos seus funcionários.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> GOUNET, Thomas. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*, tradução de Bernardo Joffily. São Paulo: Boitempo, 1999.

A partir desse momento surge nos Estados Unidos uma classe trabalhadora com grande poder aquisitivo. Com o aumento na produção de veículos e os baixos preços cobrados, podemos afirmar que houve a anteriormente mencionada popularização da compra de automóveis por parte dos norte-americanos. Esse salto social mostrou o crescimento de uma classe inexistente até então e, por tal motivo, houve a inserção nos planos de venda de uma nova população consumidora de automóveis. O precursor do modelo tinha consciência que seus trabalhadores eram potenciais consumidores de seus automóveis e trabalhava com a produção estrategicamente montada com trabalho em apenas cinco dias semanais, sendo que os outros dois dias restantes serviriam para o descanso de seus funcionários e terem tempo de desfrutar de seus bons salários, de preferência dentro de um carro produzido na Ford Motors. A transformação do trabalhador seguia e foi alvo de comentários de Antonio Gramsci, pensador marxista, que considerou a racionalização da produção como a aliança entre “a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com persuasão (altos salários, diversos benefícios sociais, habilíssima propaganda ideológica e política) e conseguindo centrar toda a vida do país na produção”.<sup>6</sup> Em outra passagem, Gramsci acrescenta que:

Na América, a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados: as investigações dos industriais sobre a vida íntima dos operários, os serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a “moralidade” dos operários são necessidades do novo método de trabalho.<sup>7</sup>

Tais medidas foram tomadas pela Ford Motor Company para um maior controle extra-fábrica dos trabalhadores, pois além de receberem altos salários, os operários eram responsáveis por grande parte do consumo da empresa. Portanto, as medidas denominadas por Gramsci como proibitivas sempre visavam o melhoramento do desempenho do trabalhador dentro da linha de montagem, transformar o trabalhador em um indivíduo social modelo e torná-lo um consumidor em massa. Fica clara a intenção de uma formatação do funcionário a ponto do seu chefe industrial ser capaz de dominá-lo além dos muros da fábrica.

---

<sup>6</sup> GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere: temas de cultura, ação católica, americanismo e fordismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, p. 247.

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 266.

Importante frisar na análise de Gramsci é a temporalidade em que ele dita os acontecimentos. Publicado em 1934, a obra que ele apresenta dados relacionados ao Fordismo mostra ainda um sistema em desenvolvimento. A previsão feita por uma mundialização do sistema era feita em meio à grande expansão do modelo, principalmente no continente Europeu. Porém, em sua análise, Gramsci aponta o êxito do sucesso de Ford apenas pela disposição cultural estadunidense no que se refere aos meios de produção e de vida na América do Norte. Para ele, a Europa passaria por grandes dificuldades na adoção de tal forma de produzir veículos por possuir uma classe parasitária<sup>8</sup> em sua formação social.

A diferença existente, quando comparamos os europeus aos norte-americanos, na posição do autor, foi devido às raízes históricas dos últimos e a “uma composição demográfica racional”<sup>9</sup> afastada de tradições que colocassem alguma classe sem alguma função essencial na produção. Para ele, essa seria a tônica do desenvolvimento de um consumo em massa e a transformação do trabalhador. Na opinião de Harvey, em uma das interpretações do pensamento de Gramsci, esse autor utiliza-se de uma citação do próprio para caracterizar o modelo fordista como sendo “maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedentes, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem”.<sup>10</sup> Podemos, nesse aspecto, concluir que a produção do novo homem para Gramsci, e no entendimento de Harvey, seria o fato de tais medidas proibitivas causarem impactos sociais e individuais numa sociedade pré-disposta às mudanças. No entanto, provavelmente, Ford não fosse consciente da real dimensão que essa diferença cultural pudesse ser utilizada a seu favor, porém, as medidas adotadas foram de extrema importância para atingir os objetivos pré-traçados.

No tocante ao aspecto supracitado que define a evidente diferença entre a sociedade européia e a estadunidense, Harvey defende que, por ter uma produção automobilística artesanal de alta habilidade, os Europeus tiveram maior expressividade na adoção de um modelo modestamente diferente do adotado por Ford. No entanto, os moldes eram praticamente os mesmo, diferindo apenas na forma de gestão, já que, a forma de

---

<sup>8</sup> Gramsci utiliza esse termo em *Cadernos do Cárcere: temas de cultura, ação católica, americanismo e fordismo* para caracterizar a classe burguesa européia. Para ele, essa classe é a responsável pelo atraso e a dificuldade de implantação do fordismo nos países europeus.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 243.

<sup>10</sup> HARVEY, David. *op. cit.*, p. 121.

administração concebida por eles foram os métodos de Henry Fayol. Numa abordagem simplificadora, temos que a Escola Clássica da Administração de Fayol foi o complemento das premissas de Ford, apenas acrescentando uma análise minuciosa de cobrança e análise de resultados, além de um planejamento estratégico anterior ao início das aspirações. A grande quantidade de gerentes proposta por Ford daria lugar à centralização do comando e, em parte, uma maior veemência no cumprimento das ordens impostas, numa ordem hierárquica bem definida, sem que houvesse questionamentos. Era a política do objetivo comum anterior ao objetivo individual.

O sistema Ford, como supramencionado, era considerado por Womack como sendo incompleto. O motivo levantado por ele foi o que justamente se viu na implantação dos modelos na Europa. Os erros de gestão, mesmo sem terem sido assumidos por Henry Ford, eram cada vez mais perceptíveis em todas as partes da produção, tanto no início, quando muita matéria prima ainda era desperdiçada, quanto no fim, onde todos os modelos eram apenas testados após o cliente efetuar a compra. Os problemas organizacionais tiveram um outro ator para solucioná-los. Tratava-se do principal gestor da empresa concorrente de Ford, a General Motors, Alfred Sloan. Foram poucas, mas significativas mudanças na produção. Utilizando em parte os princípios de Fayol, Sloan, além de outras coisas, elaborou uma “organização e o sistema administrativo necessários para efetivamente administrar o sistema total de fábricas, as operações de engenharia e os sistemas de marketing exigidos pela produção em massa”.<sup>11</sup> A intenção de Sloan era a de descentralizar a empresa e, para manter os bons níveis de produtividade e resultados, requeria detalhes de cada parte da produção e das vendas para que fossem feitas as concessões monetárias às ramificações da empresa que solicitavam, ou seja, a verba só seguiria para a filial que estivesse em dia com suas obrigações pré-estabelecidas. Além disso, Sloan atingia – diferentemente da Ford, com seu chassi único para seus modelos T – várias camadas sociais adotando a política de 5 modelos de carros, com ordem crescente de preços com a intenção de se produzir um modelo GM para cada bolso de consumidor. O resultado foi que, em 1926, a General Motors já superava a Ford Motors em seu total de vendas e passou a ser a maior empresa nos Estados Unidos. Independentemente da última informação, podemos, enfim, afirmar que a produção em massa atinge seu auge em produtividade no momento em

---

<sup>11</sup> WOMACK, James. *op. cit.*, p. 28.

que se alia características do Fordismo Clássico – aliando o modo de trabalho e a divisão dele, na proposta de Taylor - e do Fordismo Europeu – que utiliza de um modelo modestamente diferente do estadunidense, com forte influência de Fayol – iniciada pela General Motors no início da competição mundial por lucros e mercados.

Crescendo no mundo inteiro, o modo de produção iniciado por Ford e aperfeiçoado por Sloan foi rompendo barreiras não só na Europa. Porém, em seu cerne, o apoio do Estado norte-americano às empresas também é fator preponderante na implantação e na adequação ao sistema. Para Harvey, o Estado, agindo em conjunto com as aspirações das companhias, é o órgão regulamentador que proporciona políticas fiscais e monetárias no setor público. Nesse aspecto, temos a infra-estrutura montada no país para comportar a quantidade de automóveis provindas da larga produção, com o objetivo nítido dos governantes em manter o baixo nível de desemprego. Retornando ao que foi dito em páginas anteriores, uma sociedade como a estadunidense reflete a posição de Habermas quando tal população é condicionada e subordinada aos termos tecnológicos vigentes.

Primeiramente, o Estado, nesse caso, impulsiona o sistema a funcionar sozinho e, com uma infra-estrutura favorável, tornar prática e necessária a utilização de um automóvel no cotidiano. Essa suposta dominação, criada pela comodidade e a facilidade em se obter um automóvel, agiu como uma estrutura para uma mútua ajuda entre a venda de automóveis, os grandes lucros das empresas e a existência de um sistema que quase proporcionava o pleno emprego, assim como a criação da anteriormente mencionada nova sociedade, baseada no consumo em massa. O crescimento da produção colocou muito mais empregos à disposição da população, assim como o desenvolvimento infra-estrutural também demandou muita mão-de-obra.

Em conjunto, Ford e as empresas norte-americanas galgavam novos horizontes e apostavam na mundialização da produção. Era evidente a intenção de, pela estrutura montada pelo governo do país, levar automóveis produzidos em Detroit para as outras partes do país e exportar os mesmos carros fabricados lá para vários outros países do globo. No entanto a dificuldade de transportá-los sem extravios ou empecilhos de ordem tarifária, já que as taxas para os produtos prontos eram muito altas, criou uma nova forma de driblar as intempéries causadas por tais fatores. Tratou-se da criação de filiais em outros países do mundo. Ademais, as peças continuavam sendo produzidas em Detroit, porém os

automóveis estavam sendo montados nas filiais de outros países – as hoje amplamente conhecidas montadoras.

Para ganhar outro mercado promissor, as grandes empresas norte-americanas tomaram outros horizontes, ainda na década de 20, e passaram a destinar filiais a várias partes do mundo e fora da Europa. Um dos destinos foi o Japão, país que concentrava uma capacidade de consumo crescente para a categoria. Foi fácil para essas indústrias criarem um mercado consumidor que passou a comprar veículos a baixo preço. Preocupado com a disseminação desses automóveis e pela pouca infra-estrutura japonesa na época, o governo local passou a criar políticas protecionistas para também tentar competir com o poderio estadunidense e europeu. A partir dos anos 30 o Japão passou a adotar a medida de proibir as empresas estrangeiras de produzir produtos em seu território, salvo algumas exceções de indústrias as quais não havia correspondentes no país. Tal medida coloca as empresas estrangeiras em conflito com o governo, porém, mesmo a contragosto, as empresas tiveram que deixar o país.

A retirada dos domínios japoneses não afetou a lucratividade tanto quanto a Grande Depressão de 1929. Isso porque, de fato, o mundo inteiro mergulhou na crise de superprodução, principalmente as empresas automobilísticas. A crescente diminuição das vendas e a manutenção da produção em larga escala culminou numa inevitável mudança de mentalidade. Mesmo antes da crise, já se percebia um crescente movimento operário em algumas cidades produtoras de automóveis. O motivo que fomentou essa tomada de decisão por grande parte dos trabalhadores foi a decisão dos industriais em suplantarem parte dos direitos dos mesmos em razão da diminuição nas vendas, a intenção de baixar o custo de produção e, conseqüentemente, o barateamento do produto final para solucionar o primeiro problema. Womack mostra que era cada vez mais difícil depender exclusivamente da tecnologia para se baixar os custos e, não tendo outra forma, o alto custo de mão-de-obra passou a ser evitado pelos donos das empresas.

É certo que Ford, numa medida ousada, finda por aumentar o salário de seus operários ao invés de diminuí-los, assim como os outros industriais fizeram. Era o investimento de alguns dos dólares de sua fortuna vinculados ao grande lucro obtido na venda de automóveis em anos anteriores. O problema é que Ford contava com uma rápida reestruturação da economia estadunidense, o que por fim não ocorreu. Ao acumularem

prejuízos, as fábricas utilizaram o recurso de cortar gastos – isso incluía em grande parte diminuir os altos salários – e demitir operários. A retomada nos grandes lucros só foi obtida após a política do *New Deal* do então presidente Franklin Delano Roosevelt, seguido de recontrações e de uma retomada no aumento salarial dos operários. Harvey aponta que a medida tomada por Roosevelt foi a mesma adotada por Ford no início da crise, porém com amplitude estatal.

Após a crise em 1929 e a retomada do crescimento industrial, as indústrias automobilísticas cresciam de forma significativa em todas as partes do mundo. Em dados de Womack, a empresa Ford Motors possuía montadoras em mais de 20 nações e passava de 36 fábricas em território estadunidense. Países desenvolvidos na época possuíam um grande potencial de produção, principalmente os Estados Unidos. A grande depressão, portanto, passou de uma ameaça ao modelo Fordista de produção ao marco do princípio da mundialização e do ressurgimento de um capitalismo diferenciado, com muito mais força, o qual era sustentado pela produção fabril iniciada dentro da Ford Motors norte-americana.

O fim da crença nos governos democráticos vigentes, por parte da população de alguns países, criou conseqüências semelhantes em algumas potências do mundo. A intervenção estatal foi fator preponderante e, ao se acentuar cada vez mais, acabou criando sentimentos nacionalistas para solucionar a crise mundial, coisa que, segundo Harvey, os governos democráticos não conseguiram lidar com naturalidade. Ademais, podemos afirmar que a tecnologia de guerra começa a ser desenvolvida e disseminada em muitas partes do mundo.

Foram aproximadamente dezesseis anos da Grande Depressão ao fim da Segunda Guerra. Nesse período o Fordismo ganhou como aliado às supracitadas tecnologias provindas das ações de guerra e passou, como conseqüência da vitória dos Aliados – cuja liderança era norte-americana, o país o qual possui o maior número de grandes empresas atuando na produção automobilística –, a disseminar ainda mais os automóveis do país a todas as partes do mundo, aproveitando-se de acordo contra os vencidos – muitos países do Eixo começaram a importar automóveis provindos dos Estados Unidos ou até mesmo foram abertas filiais das grandes corporações produtoras em seu território – e do baixo custo do produto final para a exportação em outras partes do mundo.



É importante ressaltar que a produção automobilística é o início de uma modernização no sistema fabril que atingiu várias outras indústrias. As empresas as quais possuíam condições de investir puderam reestruturar sua produção para maiores ganhos de produtividade. As tecnologias criaram diversas máquinas e métodos que transformaram os meios produtivos, acordando com o novo modo de vida no condizente à sociedade conseguinte. Europa, Ásia e Estados Unidos estavam dispostos a fazer do Fordismo um modelo universal no tocante aos modos de produção fabril. A produção em massa toma os grandes centros e o modelo de gestão tornou-se referência a várias outras indústrias. A separação das atividades, a especialização do trabalhador, além da supressão dos direitos dos mesmos, são as grandes atribuições do modelo e razão pela qual se pode afirmar que o capitalismo fordista marca o início de uma crescente classe sindicalista preocupada em trazer maiores benefícios aos trabalhadores, assim como garante uma independência às decisões governamentais – estas temidas desde os governos autoritários do pré-guerra.

A década de 1950 foi a de afirmação do modelo. É o período no qual se colhem os resultados dos investimentos de 30 anos atrás. Os lucros das corporações eram exorbitantes e a população norte-americana passa por um momento de aumento na renda, e, como consequência o consumo em massa passa a vigorar de forma mais evidente, já que se criou um ambiente de estabilidade econômica a qual garante aos consumidores um menor risco de crises, como as do pós Primeira Guerra.

O amadurecimento de indústrias mostrou uma nova ordem de produção. Harvey destaca que:

Os carros, a construção de navios, e de equipamentos de transporte, o aço, os produtos petroquímicos, a borracha, os eletrodomésticos e a construção se tornaram os propulsores do crescimento econômico <sup>12</sup>

Não só as sociedades capitalistas incorporam o modo de produção em tela. A grande disseminadora dos preceitos socialistas possui em sua base fabril elementos do Fordismo Clássico. Nas indústrias de produtos soviéticas se produz em massa, produtos idênticos e em atividades divididas (Taylorismo). A diferença óbvia é no tocante à diminuição de gastos e o lucro com as vendas dos produtos. Os produtos distribuídos pelo governo

---

<sup>12</sup> HARVEY, David. *op. cit.*, p. 125.

soviético eram produzidos na indústria do Estado em moldes Fordistas e até o fim da União Soviética e o fim da guerra fria – queda do muro de Berlim, em 1990 – tal modelo continuava sendo muito utilizado nos países de regime socialista.

No entanto, para os países de economias desenvolvidas, o referido modelo teve um colapso durante o primeiro choque do petróleo em 1973. Para Harvey, já em 1960 o Fordismo apresentava problemas em seu cerne, os Estados Unidos. Segundo o autor, no mercado norte-americano, o qual saturado dos produtos oferecidos, estes foram sendo estocados em grandes quantidades. É certo que nesse período houve grandes avanços na área de transportes e a exportação continuava alimentando grande parte das corporações, assim como as montadoras continuavam obtendo bons lucros. Mas, o fato relevante do período é que mesmo aumentando a produção no mundo inteiro, as empresas estadunidenses concorriam com um crescente mercado internacional cada vez mais preparado para a competição nas exportações de insumos industrializados. Harvey destaca ainda que, com o fim das reconstruções européia e japonesa – planos Marshall e Colombo, respectivamente – o mundo passou a ter novamente uma multipolaridade na produção fabril. Acrescentou-se a isto a política de substituição das exportações dos países em desenvolvimento, a criação do mercado dos eurodólares em todo o mundo, e o crescimento da inflação nos Estados Unidos devido à emissão de moeda em excesso para pagar as dívidas das políticas sociais de Kennedy e a guerra do Vietnã. O Fordismo ganhava outro vilão às suas aspirações quando no período de 1968-72 uma série de greves dos trabalhadores parecia tornar o sindicalismo imbatível nos países industrializados. As concessões trabalhistas estavam trazendo cada vez mais prejuízos às empresas e mostrava a fragilidade do sistema capitalista vigente.

A economia de mercado passava por mais uma crise existencial e se colocava em dúvida a sua preponderância ao modelo socialista de governo. A resolução imposta pelos membros da OPEP em 1973 em dobrar o preço do barril do petróleo, além de iniciar embargos à exportação do produto aos países do ocidente em represália ao apoio de tais países à Israel no conflito árabe-israelense de Yom Kippur, foi o último passo de uma crise que se estendia por alguns anos.

Assim sendo, as fábricas passaram a ter problemas de abastecimento e se queixavam de um conseqüente aumento dos preços dos produtos finais, e, no caso específico da

produção automobilística, um aumento no custo do combustível dos automóveis. Era, portanto, o momento do capitalismo sofrer mais uma mudança, de acordo com o *ciclo de conjuntura* citado em páginas anteriores.

## 1.2 O TOYOTISMO

Concomitantemente ao processo de disseminação do fordismo no pós Segunda Guerra, tem-se o desenvolvimento de um modelo de produção novo e que engloba alguns fatores mais condizentes com a realidade vivida na época. A mundialização do capital mostrava um caráter mais global das economias e uma interdependência maior entre os países do mundo. Tratava-se de um modo de fabricação de produtos utilizando vários fatores do modelo anterior, mas cultivando uma menor escala de produção, maior variedade e uma maior utilização das tecnologias desenvolvidas na época: o toyotismo.

Idealizado por Eiji Toyoda, o toyotismo deu seus primeiros passos quando, na década de 1950, o mesmo passou algumas semanas nas empresas construtoras de automóveis em Detroit, Estados Unidos. O espaço físico e a fórmula de venda de automóveis, apenas após o acúmulo de um grande estoque, fizeram com que o engenheiro voltasse a seu país com uma idéia fixa de produzir automóveis numa estrutura mais adequada à realidade oferecida no Japão, já que, eram apenas passados poucos anos da devastação do país pela guerra.

As limitações japonesas eram várias: partia da falta de matéria-prima – que caracteriza o início da produção –, passava pela falta de experiência dos japoneses na produção automobilística qualitativa – mesmo com os incentivos governamentais expostos em páginas anteriores eles não competiam com os modelos norte-americanos e europeus, por isso a razão de uma visita de Toyoda às fábricas estadunidenses – e a grande dificuldade de lidar com os estoques das firmas e o transporte interno devido ao terreno acidentado japonês e o terreno acidentado do país.

A fábrica da Toyota já existia e funcionava em sua plenitude no Japão desde o ano de sua fundação em 1937. Foram aproximadamente treze anos de gestão de Kiichiro Toyoda, tio de Eiji, até a renúncia do primeiro ao cargo por se responsabilizar o causador

dos prejuízos acumulados pela empresa e logo após uma longa greve dos funcionários.<sup>13</sup> No período da gestão de Kiichiro a empresa não teve condições de galgar novas perspectivas pelo fato de os incentivos e investimentos recebidos pela empresa estarem vinculados à obrigação de produzirem automóveis e caminhões de guerra para o Japão em guerra, e, por tal motivo, poucos veículos populares foram construídos. O elo entre as empresas se deve porque alguns componentes desses automóveis eram importados da Ford Motor Company americana, por isso o intercâmbio entre as duas empresas era constante.

A dificuldade em se implantar o Fordismo no Japão era muito grande. A demanda era diferenciada e o país possui características muito diferentes às das sociedades ocidentais. O incentivo do Estado mostrava uma tentativa de se manter uma indústria forte, mas o resultado da guerra e das bombas atômicas lançadas sobre seu território colocou o Japão a mercê de políticas outorgadas pelas nações vencedoras do conflito. O plano de reestruturação do país intencionava, além de outras coisas, ocidentalizar o padrão de consumo do país, ação que não rendeu êxito, já que, a implantação de um modelo puramente ligado à produção em massa exigia o complemento do consumo em massa, porém, uma população que reagia a um conflito como a Segunda Guerra e com os ônus sofridos não poderia corresponder às expectativas.

Womack aponta que as necessidades territoriais foram de suma importância para a adaptação do modelo de Ford às necessidades japonesas. A abrangência inicialmente era limitada aos interesses internos e era pretensão naquele momento afirmar que as adaptações surtiriam o efeito posterior. O autor destaca cinco dificuldades enfrentadas pelos japoneses na jornada da produção de automóveis, iniciando pela limitação do mercado doméstico e a variedade de demandas, fator que obrigava a fabricação de um automóvel para cada tipo de consumidor:

Carros de luxo para autoridades governamentais, caminhões grandes para transportar mercadorias, caminhões pequenos para os agricultores menores e carros pequenos adequados para as cidades populosas e para o alto custo do combustível no Japão<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> WOMACK, James. *op. cit.*, p. 39.

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 40.

O segundo ponto foram os empecilhos causados pela influência dos Estados Unidos nas leis trabalhistas do país. Para Womack os trabalhadores passaram a ter direitos múltiplos e seria dispendioso ao empregador demitir funcionários, garantindo-os um emprego quase vitalício. Além disso, os sindicatos passaram a ter um grande respaldo judicial e defendiam todas as esferas da empresa (os trabalhadores de chão de fábrica e os administrativos), garantindo, por exemplo, uma divisão dos lucros da empresa em forma de bônus periódicos. O último argumento relacionado aos funcionários era a dificuldade em se encontrar o que Womack chama de “trabalhadores-hóspedes”, ou seja, trabalhadores estrangeiros que estariam dispostos a oferecer mão-de-obra barata e se submeter às longas horas de trabalho dentro da fábrica, já que nos outros países que adotaram o sistema esse tipo de trabalhador correspondiam a maior parte do total.

As outras duas razões são relativas ao mercado exterior e à competitividade. Como anteriormente dito, a economia japonesa foi devastada pela guerra e isso mostrava que o país não teria condições de importar maquinário de alta tecnologia para industrializar-se em moldes ocidentais. Outro fator que dificultava a inserção dos automóveis japoneses no mercado internacional era o tamanho das empresas estrangeiras concorrentes que, além de ter a intenção de infiltrar-se no mercado Japonês, são dotadas de muitos recursos para a defesa de seus mercados internos, dificultando assim o acesso dos produtos japoneses aos grandes mercados.

Para Max Derruau afirma que a qualidade japonesa está vinculada diretamente à qualidade da mão-de-obra, já que o país possuía, e ainda possui, grandes limitações referentes à matéria-prima. De fato o Japão não teria condições naturais de manter uma indústria forte apenas com o que se extrai internamente, o que culminou na grande dependência da importação de matéria-prima externa. Derruau destaca:

O Japão quase que só se basta a si mesmo no tocante a pequeno número de matérias-primas, como o enxofre, as piritas, os minerais de cromo, de chumbo, de zinco, de cobre, de prata e de ouro. Ele não assegura o seu próprio abastecimento em carvão senão na proporção de  $\frac{3}{4}$  [...] A produção nacional não fornece o suficiente, a não ser em quantidades vulgares. O país carece, seriamente, de minérios de ferro e sucata, de todos os minérios não ferrosos, com exceção dos que foram citados atrás, principalmente de bauxita. Igual carência se verifica no que tange ao petróleo, que não atende a 1% das necessidades nacionais, e às matérias-primas da indústria química mineral: nitrato, potassa,

fosfato, sal. Até mesmo as florestas, ocupando, embora, quase 70% da superfície do território, sòmente abastecem o Japão na proporção de  $\frac{3}{4}$ .<sup>15</sup>

Os incentivos estatais eram cada vez mais veementes e o Estado japonês, através do MITI (Ministério do Comércio Exterior e Indústria), tinha a intenção de, nos anos 50, fundir as doze maiores empresas fabricantes de automóveis em uma ou duas empresas grandes para fazer frente às três grandes de Detroit, sendo que elas não deveriam competir umas com as outras. Womack retrata que a supramencionada medida fosse seguida, poderíamos não conhecer, naquele momento o crescimento das companhias japonesas.

Esse é o panorama vivido por Toyoda antes de sua visita aos Estados Unidos: construir veículos para uma demanda diferenciada, competitivos internacionalmente e com todas os problemas supracitados. O combustível final veio quando, na volta, o anteriormente citado engenheiro e o especialista em produção Taichi Ohno se uniram e iniciaram um projeto que faria da produção automobilística da Toyota uma competidora mundial em anos posteriores. A renúncia de seu tio fez com que Eiji tivesse em suas mãos um material humano reduzido – cerca de um quarto de seus trabalhadores foram demitidos – mas com a garantia de que os trabalhadores restantes seriam funcionários Toyota por toda a vida. Tais trabalhadores passaram a ser parte da empresa e incorporaram aos seus salários parte dos lucros totais, além de terem direito a acesso vitalício aos benefícios oferecidos enquanto funcionários da fábrica, sendo que o salário era correspondente ao tempo de serviço na empresa.

Com o ânimo em alta, os funcionários receberam bem as mudanças na produção. O espaço físico da empresa passou a ser reduzido gradativamente enquanto a produtividade alcançava altos níveis. A implantação de novas tecnologias, desenvolvidas pelo projetista Ohno dentro da fábrica utilizando-se de um maquinário ultrapassado, mostrava a versatilidade a qual tais maquinários possuíam, e provava que o potencial desse equipamento não estava sendo utilizado em sua plenitude.

Em comparação com o fordismo, temos uma relativa proximidade com relação aos meios de crescimento da produção. Ocorre que, ao substituir o método artesanal o modelo de Henry Ford teve em seu cerne questões administrativas e técnicas que foram superadas

---

<sup>15</sup> DERRUAU, Max. *O Japão*, tradução Hélio de Souza e Gisela Stock de Souza. São Paulo: Difusão Européia do Livro, s/d, p.139.

pela aposta na criação de um modelo de automóvel viável para a população assim como a democratização da compra de um veículo. O passo seguinte – toyotismo – foi igualmente útil, salvo as proporções, já que a Ford mudou todo um sistema de produção, enquanto a Toyota apenas aperfeiçoou as técnicas de produção de anteriores e tratou de forma diferente seus funcionários.

Uma das estruturas básicas de funcionamento a qual o toyotismo é baseado confronta diretamente com as formas de gestão do fordismo de Ford e Sloan. Nesse caso, Womack destaca que a hierarquia e a divisão do trabalho eram acentuadas, começando do alto escalão da empresa até as tarefas mais simples. O projetista trabalhava com o desenvolvimento e o design dos carros, assim como, no fim da produção, o engenheiro de reparos só serviria para essa função e a limpeza era feita por funcionários contratados para esse fim.

A maior diferença é percebida pela função dos supervisores nas empresas que adotam o sistema em foco. Isso porque tais funcionários são apenas porta-vozes de uma liderança gerencial e não participam ativamente da produção – apenas supervisionam o trabalho realizado por funcionários da área. Os problemas aumentavam em cada parte da produção, onde um especialista deveria ser responsável por cada setor, recebendo altos salários e acrescentando muito pouco na produção – caso não houvesse problemas no decorrer do processo. Além disso, a empresa contava com um alto índice de ausência dos trabalhadores e era comum em alguns dias não se ter funcionários para reposição justamente pela alta especialização, já que eram acostumados a desenvolver no máximo duas funções distintas.

Ao considerar o *Rendimento* e a *Qualidade* como sendo os padrões de cobrança das empresas de produção em massa, Womack ressalta que a produção era raramente parada por alguma falha existente em alguma parte da linha de montagem. Tal fato, segundo ele, mostra a preocupação em se atingir metas quantitativas, não sendo consideradas as falhas ocorridas durante o processo. A área de reparos da empresa era muito utilizada durante a montagem e, com uma equipe de controle de qualidade feito somente após o término do produto final, não havia garantia de alta qualidade dos veículos ou ainda um alto custo para desmontar e remontar o veículo no intuito de reparar erros ou danos causados no processo de produção.

Ohno considerava tais atitudes, além de dispendiosas, um desperdício de tempo e força de trabalho. É evidente que a produção passa a ter duas fases – a linha de montagem e a parte de retoques e reparos –, sendo que uma delas poderia ser suprimida ou pouco utilizada – relativo à área de reparos. Outra questão levantada pelo autor diz respeito à capacidade dos funcionários de realizar muito mais tarefas do que eram designados a cumprir, já que, para Ohno muitos deles possuíam conhecimentos maiores que os próprios especialistas devido à sua experiência empírica, dado a convivência na linha de montagem. O projetista então começou a dividir a montadora em equipes com um líder – figura que substituíra a figura do supervisor – que também faz parte da mão-de-obra ativa na produção para que não se tenha funcionários ociosos no processo. O trabalhador diferenciado, chamado de líder, coordenava as ações do seu grupo e cobrava um trabalho mútuo e em equipe além de substituir na sua função o trabalhador o qual não compareceu ao dia de trabalho na empresa – esse fato, explica Womack, não acontecia nas produções em massa anteriores à Toyota.

No passo seguinte, Ohno garantiu uma harmonia entre todos os setores da fábrica fazendo com que as equipes fossem conhecedoras de todas as partes da produção e ainda passou à responsabilidade dos trabalhadores de montagem a limpeza e organização da firma. A última medida mostrava a intenção de cortar gastos, além de criar uma responsabilidade a mais do trabalhador com a empresa.

Com todas as partes da empresa funcionando em um ritmo bom e atingindo boas margens de produção, o homem que colocou em prática o modelo passou a marcar reuniões constantes e periódicas com engenheiros – esses em número reduzido –, funcionários e a diretoria da empresa para colher dados relacionados à produção, produtividade e sugestões para a melhoria do processo. O que se chama em japonês *kaizen* nada mais é do que o controle de qualidade de “aperfeiçoamento contínuo e gradual”<sup>16</sup> dos meios produtivos em si e do produto resultante do processo.

O aperfeiçoamento supracitado tinha como consequência um benefício à linha de montagem como um todo, pois era nessas discussões que se tentava procurar soluções para os problemas conseguintes. Um exemplo é a idéia de só se parar a produção com um problema grave o qual não ofereça condições de se continuar. Para Ohno, o problema

---

<sup>16</sup> WOMACK, James. *op. cit.*, p. 47.



grande sempre se inicia com um pequeno problema, criando uma situação de causa-efeito da seguinte maneira: deixar passar erros resulta em mais erros. Por isso, o projetista indicava, não só os líderes, mas qualquer trabalhador da fábrica, a parar a produção caso existisse algum problema difícil de ser resolvido e, depois de encontrada a solução, seja ela por um trabalhador ou por toda a equipe, continuar normalmente o processo com a ressalva de que problema igual não aconteça. Tal medida mostrou uma grande diminuição das atividades de reparos na empresa e, mais do que isso, deixou de tratar problemas como fatos normais e corriqueiros e passou a lidar com esse fato como sendo um evento aleatório.

No início das mudanças, era comum a interrupção do trabalho por muitas vezes durante o dia, mas depois de algumas experiências se tem uma grande aceitação, uma diminuição dos custos, minimização e diminuição da frequência nos erros de produção e aumento na qualidade dos produtos oferecidos. Womack destaca que a complexidade dos veículos causa uma dificuldade na realização do controle de qualidade após o término da produção do produto final, sendo cada vez mais difícil se encontrar problemas internos. Assim sendo, a Toyota desenvolve a ala qualitativa de sua produção ao ponto de praticamente não mais ser utilizada sua área de reparos.

Outro aspecto notório em relação à Toyota Motors e sua forma de gestão é a relação com os fornecedores dos componentes necessários. A obtenção de peças na produção em massa clássica por outras empresas era tratada de forma diferenciada entre as produtoras – era comum as empresas terceirizarem grande parte da produção e também verticalizar todo o processo (exemplo a Ford antes da Segunda Guerra). Era grande o número de fornecedores que, nos Estados Unidos, de alguma forma brigavam pelo mercado sabendo que as condições contratuais não garantiam a eles uma estabilidade por um grande período de tempo. As empresas, por sua vez, não confiavam em seus fornecedores e estabeleciam uma relação distante com os últimos, alimentando essa competitividade entre eles. Para a Toyota a preocupação deveria ser a de agregar valor a produção. Significa que o fornecedor deve ser um contribuinte para o processo e deveria fazer parte de um sistema conjunto onde o interesse mútuo traria o melhor resultado. Comumente os acordos entre Toyota e as empresas contribuintes – podemos chamar assim os fornecedores – era feito por um longo prazo e previa uma série de premissas. Ao contrário das empresas norte-americanas que entregavam os projetos prontos para a simples execução da construção das peças (medida

que garantia um maior sigilo por motivos supracitados e mostrava a intenção de se manter grande parte dos componentes como sendo propriedade privada da empresa), a Toyota passou a estabelecer níveis de fornecedores que, de acordo com a importância na produção, faziam parte dos processos de desenvolvimento dos carros. Normalmente, os contribuintes de nível um estavam sujeitos a interferências e cobranças em relação às peças que produzem. Sendo assim, a empresa enviava as prescrições do produto (tamanho, funcionabilidade, etc.) e esperavam que os próprios fornecedores concluíssem o trabalho.

Ainda com relação aos fornecedores, a Toyota estimulou o intercâmbio de informações entre eles. Foi a forma encontrada de se criar novos mecanismos e também de disseminar a chamada produção enxuta<sup>17</sup> para as empresas, já que, foi detectado um grande número de desperdícios na produção deles. Outro fator relevante é que alguns dos fornecedores passaram a unir forças e fornecer peças entre eles. Assim, um fornecedor de nível um poderia produzir uma peça usando diversos componentes, sendo que alguns deles ele traria de outra empresa fornecedora de nível dois. Nesse universo de ajuda mútua, todos passam a ser beneficiados de alguma forma, inclusive em termos tecnológicos, e a Toyota não precisa contratar diretamente especialistas em determinadas áreas da produção, pois possuía fornecedores que agregavam valores ao seu produto.

O problema dos armazenamentos de peças e a cultura da produção em massa que prima pela produção e depois pela venda tinha de ser ignorada pela Toyota. Os recursos eram escassos e o espaço geográfico curto. Não era permitido acumular os prejuízos de uma estocagem de veículos no pátio, sem contar nas promoções de queima de estoque. O *just-in-time* é a forma encontrada para se evitar tal tipo de acontecimento. Em japonês *kanban*, esse processo elimina os estoques de acordo com a demanda por produtos e, não particularmente nesse caso, haveria a necessidade de se proporcionar uma grande sintonia entre todas as etapas da produção, inclusive os fornecedores. Ohno e Toyoda, segundo Womack, assumiram o risco que as mudanças provocariam e as implantaram, levando mais de 20 anos para conseguir fazer o processo funcionar perfeitamente de acordo com as premissas.

---

<sup>17</sup> A denominação produção enxuta (*lean production*) é utilizada por Womack em *A Máquina que mudou o mundo* aproximando as mudanças promovidas pela Toyota Motors Company na produção de seus automóveis.

A fragmentação do consumo foi outra dos destaques de Womack para o sucesso do modelo. A produção em massa estava cada vez mais se prejudicando pela falta de inovações e estagnação nos processos. Em termos técnicos o autor mostra que era possível se desenvolver e produzir dois modelos Toyota com o mesmo orçamento de um só modelo da General Motors. A tecnologia japonesa disponibilizava uma flexibilidade inexistente nas fábricas norte-americanas e européias. Foi possível para a Toyota colocar uma maior variedade de produtos no mercado, com cores variadas, tamanhos, composições internas e design externo diferentes.

A diversidade dos produtos Toyota veio acompanhada de mais um enfoque quando se percebeu uma relação confusa entre os revendedores de automóveis por outras empresas. Nesse aspecto, Womack mostrou que grande parte dos revendedores não agia de boa fé com empresas e consumidores, logo prejudicavam ambos e tornava a relação entre tais atores nebulosa e cheia de desconfianças. A solução encontrada foi a criação de uma empresa de vendas – Toyota Motor Sales Company – própria da empresa e incorporar o revendedor às intenções e objetivos da Toyota. O motivo principal dessa tomada de decisão foi a de criar um vínculo muito próximo entre a empresa, o revendedor e o consumidor. Simplificando o processo, a empresa de vendas fazia cadastro de compradores e potenciais compradores e os procurava periodicamente para saber as suas sugestões e críticas. Buscava em sua área de atuação o maior número de informações possíveis com relação ao tipo de cliente com quem lidava, além de ser a primeira peça no sistema do *kanban* – a parte de vendas era diretamente ligada à produção e fazia as encomendas diretamente com as fábricas. Num país como o Japão, era interessante manter contato com o cliente e torná-lo um comprador vitalício dos modelos desenvolvidos, muitas vezes demandados por eles próprios, para sua faixa econômica e necessidades cotidianas.

O modo de produção em voga teve seu apogeu após o choque do petróleo em 1973. Os motivos levantados foram bastante incisivos na mudança da produção, pois a dependência direta do combustível para as montadoras e, principalmente para os consumidores, tornou viável a busca por automóveis mais adaptados às exigências atuais – ou seja, preços baixos e menor consumo. Ademais, não só a demanda mudou, já que, um

novo sistema estava mudando a realidade mundial e essa flexibilização<sup>18</sup> mostrava novos componentes a qual as indústrias deveriam se submeter a partir da referida crise.

As empresas japonesas ganhavam o mundo com várias resistências externas, que atribuíam o sucesso à exploração dos trabalhadores e ao protecionismo interno. Segundo Womack, é bem verdade que o salário do trabalhador japonês era mais baixo que o do ocidental, porém, vários outros fatores deveriam ser analisados como: alto nível de robotização e tecnologia, incentivo governamental e forma de gerenciamento. Contudo, o modelo de produção se expandiu e, com baixo custo e alta qualidade, o automóvel japonês passou a liderar o setor de exportações em várias partes do mundo a partir da década de 1980.

---

<sup>18</sup> Termo utilizado por Harvey ao se referir nas novas atribuições do capitalismo após o choque do petróleo em 1973 e que retrata não só a mudança no consumo, mas também a mudança nos sistemas financeiro, de controle e de fornecimento de serviços.

## **CAPÍTULO II – IMPACTOS DO TOYOTISMO NA SOCIOECONOMIA MUNDIAL**

Evidenciada a importância da produção automobilística para os meios de produção atualmente vistos, podemos então aproximar as formas de gestão do Toyotismo aos modelos adotados hoje em dia nas diferentes indústrias espalhadas pelo mundo. Assim como na mudança entre produção artesanal e Fordismo, o último vem sendo sobreposto pelo modelo japonês e as crescentes adaptações pelas empresas incidem na maior participação no mercado além de um aumento na margem de lucros. A produção em massa passa a ser substituída pela produção enxuta ou acumulação flexível.

A relevância do tema é diretamente ligada aos benefícios e malefícios aos meios de trabalho e a condição do trabalhador na relação trabalho x rendimentos. Num sistema como o da produção enxuta (*lean production*), se diminui drasticamente os custos da produção no tocante às matérias-primas, fornecedores e etc, e usa-se o recurso da mão-de-obra para necessariamente atingir as metas estabelecidas pela demanda e o *just-in-time*. O caso típico japonês é caracterizado pela grande e notória pressão existente no trabalho realizado dentro da fábrica. A pressão psicológica e o chamado exército de reserva apontam o provável destino dos funcionários os quais não se enquadram no perfil da empresa. Essa é a nova etapa a qual se encontra o ciclo de conjuntura do capitalismo proposto no capítulo anterior.

O Japão, desde a década de 60, vem conseguindo atingir metas desenvolvimentistas, tornando-se uma das potências mundiais em competição pelo mercado, conseguindo baixar seguidamente os custos de produção. A lucratividade e a expansão das fábricas japonesas mostravam que a economia de mercado, outrora ameaçado pela crise e pelo fim da cultura do consumo em massa, resistiria a mais uma crise. A tecnologia criada – que antes era apenas de adaptação das importações feitas do ocidente – passou a ser desenvolvida dentro do país em escalas maiores e com intenções práticas que ajudassem no desenvolvimento do trabalho, tornando esse processo interminável com a descoberta de novos insumos e técnicas.

Sendo um país atípico em relação aos padrões ocidentais, o modelo de acumulação flexível e produção enxuta preconizados pela Toyota tomou outros rumos nas atividades

industriais no resto do mundo. A racionalização do trabalho passava por mais uma mudança dentro do que se aproxima de um ciclo temporal proporcionado pela tecnologia, já que, as transformações só foram capazes de se adaptar ao novo método devido a novas de interpretações, questões geográficas e, o mais importante, o desenvolvimento tecnológico.

A automação dos meios de produção passou a ser prioridade nas empresas, sendo comum o desenvolvimento e teste de novos equipamentos dentro das fábricas. Inovações desse tipo culminavam numa maior variedade de produtos e serviços, flexibilizando várias camadas produtivas – da extração de matéria-prima à conclusão do produto final. No caso japonês, Michiharu Sakurai<sup>19</sup> destaca que a fase de expansão da produção japonesa passou por mudanças corporativas, ou seja, passou a objetivar o aumento de volume de produção após passar por um longo período de aumento na eficiência – referente a uma “maior rapidez na redução do tempo do ciclo de fabricação, entrega, rotação do estoque e processamento (economia de velocidade)”.<sup>20</sup> O resultado disso é que, o período toyotista partiu da criação e aperfeiçoamento de tecnologias até a expansão e propagação delas para as outras empresas do segmento a qual pertence.

Cabe ressaltar que, não só no caso japonês, mas em todas as partes do mundo, o processo supracitado não é cíclico. Tal fato não ocorre porque, depois de um período de transição, os meios de produção e as inovações ocorrem concomitantemente ao aumento de eficiência, portanto, essas tecnologias são criadas para fins racionalizantes, diminuição dos custos e praticidade. Consequentemente, o aumento no volume de produção acontece na mesma velocidade do aumento da eficiência, sendo que o autor destaca a importância dos métodos gerenciais como sendo fator preponderante na fase seguinte da produção japonesa.

Muito mais que a tecnologia em si, Hirata e Zarifian apontam a competência tecnológica dos japoneses um meio de sustento das inovações criadas. Para eles:

---

<sup>19</sup> SAKURAI, Michiharu. *O passado e o Futuro da Contabilidade Gerencial Japonesa*. Disponível em <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=111>> Acesso em 20 agosto 2006.

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 7.

Essa competência é um conjunto de conhecimentos, de comportamentos, de práticas sociais que asseguram o desenvolvimento concreto das ciências e das técnicas no cerne dos processos industriais. E seu desenvolvimento diz respeito a todas as categorias de assalariados <sup>21</sup>

Unindo sua abordagem ao conceito de performance, os autores mostram que ao não se limitar às imitações, os japoneses conseguiram tornar suas empresas conhecidas em todo o mundo, processo esse que tornou conhecido o conceito de competência tecnológica a outras organizações.

A praticidade e a retilínea trajetória seguida pelos japoneses para alcançar o objetivo específico na produção ilustra bem isso. Na mesma obra, Hirata e Zarifian citam o exemplo de que na França a robótica era bem mais desenvolvida que no Japão, pois possuía robôs de alta complexidade. Porém, os robôs franceses desempenhavam funções que pouco acrescentavam, em termos práticos, à produção, enquanto os fabricados pelos japoneses eram de extrema importância para o produto final, além de causarem poucos problemas internos. Com isso, o significado do desenvolvimento da robótica inteligente – ou seja, aplicada à produção – e da microeletrônica nos processos de manufatura podem ser atribuídos aos japoneses na década de 80. Os números mostram que, em 1986, o Japão chegou à marca de 60% do total de robôs em todo o mundo, sendo que a proporção de robôs para o número de trabalhadores era de 1000:6, enquanto a segunda Suécia tinha 2,7, a terceira Alemanha Ocidental com 1,3 e os Estados Unidos com 1,1.<sup>22</sup> A qualidade no ensino das escolas japonesas proporcionava aos trabalhadores condições de um fácil manuseio das máquinas e ainda os condicionava a fabricar, juntamente com engenheiros, melhorias na automação das fábricas, dos escritórios e dos robôs.

As necessidades imediatas e adaptações providas delas, como são sabidas, não são exclusividades de uma empresa por muito tempo. As desvantagens comerciais impulsionam empresas a produzirem inovações e se aproximarem das condições estabelecidas nas concorrentes mais competitivas. É certo que, não só o Toyotismo é considerado um sistema

---

<sup>21</sup> HIRATA, Helena & ZARIFIAN, Philippe. *Força e Fragilidade do modelo japonês*. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141991000200011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141991000200011)> Acesso em 23 agosto 2006, p. 2.

<sup>22</sup> ITOH, Makoto. *The Japanese Industrial Structure in Recovery Development and Globalization*. Disponível em: <[http://www.econ.mq.edu.au/cjes/research/1998-1\\_Itoh.pdf](http://www.econ.mq.edu.au/cjes/research/1998-1_Itoh.pdf)> Acesso em 15 de agosto 2006.

neofordista<sup>23</sup> de produção, porém dentre eles é o que melhor se adequou às novas necessidades temporais, assim como difundiu seus preceitos para Europa, Estados Unidos e Ásia, países que sofriam com a crise de superprodução.

As crises mundiais proporcionaram o avanço das técnicas, mas Alves destaca que, apesar de existirem as mudanças, o toyotismo nada mais é do que a maior racionalização do modelo fordista de produção. Para o autor, é mais fácil analisar as continuidades propostas nas formas de gestão e produção do que procurar as cisões ocasionadas pelas mudanças no que ele chama de taylorismo/fordismo.<sup>24</sup> Segundo ele, o próprio executor das mudanças, Taichi Ohno, destaca a importância do método anterior para a efetivação da nova linha de produção. Implicitamente, o projetista aponta que a transformação pela qual a Toyota passou no período pós-guerra foi apenas uma consequência das adaptações a qual uma empresa de produção automobilística teria que passar para ser efetivada em território japonês. Como a maioria dos processos foi importado das empresas norte-americanas, se descarta uma ruptura entre os modelos produtivos e, com o aperfeiçoamento da utilização de algumas máquinas chegou-se ao método toyotista de produção. Portanto, leva-se a crer que qualquer empresa de produção em massa poderia se adequar ao método enxuto de produção caso alguns pontos relevantes fossem mudados na produção fabril.

Uma transição imediata de uma forma organizacional para a outra não trouxe apenas benefícios às manufaturas que julgaram o processo produtivo viável. Os problemas aumentavam na medida em que os prejuízos eram somados dentro de grandes e pequenas corporações. Como na Toyota, as empresas as quais intencionavam buscar um aumento produtivo teriam que passar por um difícil processo de adaptação. Em teoria, colocar em prática as mudanças de Ohno culminaria na adoção ao modelo, mas foi provado na prática que:

Novas técnicas e novas formas organizacionais de produção puseram em risco os negócios de organização tradicional, espalhado uma onda de bancarrotas, fechamento de fábrica, desindustrialização e reestruturações que ameaçou até as corporações mais poderosas. A forma organizacional e a técnica gerencial apropriadas à produção em massa padronizada em grandes

---

<sup>23</sup> Termo utilizado por Giovanni Alves em: ALVES, Giovanni. *Toyotismo e Mundialização do Capital*. Disponível em: <<http://pensocris.vilabol.uol.com.br/toyotismo.htm>> Acesso em: 15 de agosto 2006.

<sup>24</sup> ALVES, Giovanni. *op. cit.*, Disponível em: <<http://pensocris.vilabol.uol.com.br/toyotismo.htm>> Acesso em: 15 de agosto 2006.



volumes nem sempre eram convertidas com facilidade para o sistema de produção flexível – com sua ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas e, com frequência, altamente especializadas, e na adaptabilidade de habilidades para propósitos especiais <sup>25</sup>

Pode-se afirmar que nem todas as empresas encontraram dificuldades para a mudança, mas em parte criou-se uma barreira para as empresas que ainda utilizavam o método fordista tradicional de produção. Também é certo que no período muitas empresas optaram por utilizar o modo de produção em massa e continuaram obtendo lucros, porém tem-se que admitir que muitas das grandes empresas tradicionais passaram a incluir no seu processo produtivo pelo menos um dos elementos das inovações toyotistas.

Produzir de acordo com a demanda foi o primeiro foco de mudança a que algumas das empresas no mundo tomaram para continuar na competição. O *just-in-time* teria adeptos que julgavam a prática dispendiosa inicialmente, mas que os benefícios em médio prazo cobririam os gastos iniciais. Isso porque acumular estoques tinha custos altos e ainda proporcionava a dúvida do que fazer com o que sobrava da produção que não alcançava o mercado. Foi assim que, por exemplo, a General Motors, em uma medida extrema, convenceu a Toyota a gerenciar uma de suas fábricas, fechada após o acúmulo de déficits, por meio de uma *joint venture*.<sup>26</sup> Era a primeira das grandes empresas estadunidense a utilizar de uma vantagem comparativa de um dos pilares da produção enxuta. Para a empresa solicitante, aprender a produzir em quantidades racionais teria o benefício de ter um maior controle sobre o processo de aceitação no mercado e, com isso, intencionava aperfeiçoar seus recursos e superar a crise provinda da queda de vendas e de competitividade junto às concorrentes.

A demanda, em outro plano, também ocasionou mudanças na produção. A queda do consumo em massa fez emergir uma mudança nos consumidores e no consumo dos produtos. Comumente a produção era em larga escala, com grandes lotes do mesmo produto e que seriam vendidos durante um período de tempo estimado pela empresa, até que outro produto venha ao mercado para substituir o anterior. A partir da década de 70, as

---

<sup>25</sup> HARVEY, David. *op. cit.*, p.146.

<sup>26</sup> WOMACK, James. *op. cit.*, p. 72. As *joint venture*, segundo Ximenes, “são definidas, em geral, a partir exclusivamente de seus aspectos jurídicos. Neste sentido, o que caracteriza este tipo de empresa é simplesmente resultar do processo de negociação entre duas ou mais partes, cada uma das quais possuindo (frequentemente) diferentes aportes e qualificações que de alguma forma se complementam e justificam o estabelecimento de um empreendimento conjunto”. (XIMENES, Ana Carênina, *apud* BASTOS, 1989, p, 8).

inovações tomaram conta do mercado, principalmente pela otimização e barateamento das tecnologias, e cria-se uma grande variedade de produtos – produtos inéditos no mercado – sendo que se cria uma necessidade de outros produtos adjacentes aos anteriores, além de tornar necessária uma maior variedade para cada tipo de consumidor.

A indústria automobilística pode ser tomada como base para outras indústrias no tocante à mudança de demanda relativa ao aumento dos custos provindos das duas crises do petróleo. O custo de produção aumentou para todas as indústrias que necessitavam, direta ou indiretamente, do combustível e, no caso específico dos automóveis, a partir desse momento se tem uma maior procura por modelos que desempenham maior economia na relação quilômetro/litro. As grandes indústrias investiam em automóveis grandes e com motores potentes, mas que consumiam grande quantidade de combustível. Não havia preocupação com a utilização do insumo, já que, para os estadunidenses e europeus o combustível era importado a um preço muito baixo. Quando a represália dos países da OPEP veio à tona em 1973, as empresas produtoras de automóveis não estavam preparadas para um aumento do custo de produção e para sanar o problema da diminuição das vendas relativas à alta do preço do combustível para o consumidor.

Nesse aspecto, os japoneses levaram vantagem já que possuíam modelos no mercado que foram projetados para tal fim. Como dito, o Japão possui um terreno com poucos recursos naturais e o custo de importação do insumo fez com que os japoneses desenvolvessem técnicas para diminuir o gasto de combustível pelos carros, assim como, quando possível, utilizava outros recursos como fonte de energia. Isso fez com que as fábricas automotivas japonesas suportassem o aumento dos preços de forma mais contundente e, conseqüentemente, exportava a tecnologia de seus automóveis de baixo consumo de combustível e muita variedade para os grandes mercados mundiais.

Em seguida as empresas concorrentes passaram a fracionar a produção e adotar rígidos controles de qualidade. Essa medida tinha como objetivo acabar com os problemas organizacionais relativos à produção em si e os produtos passaram a ter uma atenção especial no tocante à qualidade para garantir a confiabilidade e a durabilidade. A busca pelo aperfeiçoamento dessa fase da produção alcançou níveis muito altos e, já na década de 90, as empresas norte-americanas superaram em qualidade alguns dos produtos japoneses. Juntamente com esse processo, e como conseqüência do bom resultado dele, outra

qualidade toyotista foi absorvida pelas manufaturas. Tratou-se da intenção de não se ter defeitos – defeitos zero – no produto resultante da manufatura, mostrando a capacidade corporativa de se conseguir passar por todo o processo de produção obtendo um produto em perfeitas condições de comercialização.

Nesse contexto de mudanças contínuas, um curto espaço de tempo foi necessário para que muitas outras empresas no mundo adotassem as medidas de transição e, esse mesmo curto período eliminou grandes e pequenas empresas do mercado que, em sua maioria, foram extintas por insistir no modo de produção em grandes escalas e confiar em tecnologias ultrapassadas naquela época. A partir desse momento as preocupações mudaram nas mesmas proporções do desenvolvimento do comércio e da competitividade mundial.

As mudanças econômicas desde a transição da produção em massa para a produção enxuta vieram acompanhadas da mundialização do capital. A expansão econômica dos países desenvolvidos nos anos 80 era o espelho de uma maior velocidade da informação, circulação de capital e evolução nos transportes. O comércio intenso aumenta drasticamente o volume de transações e cada vez mais independe das intervenções estatais. As manufaturas acompanham o ritmo, porém os países de industrialização tardia sofrem com a falta de recursos, já que, em sua maioria, ainda dependiam de maquinário e formas de gerência nos moldes fordistas. Era cada vez mais evidente a necessidade de se modernizar os meios de produção.

A modernização anteriormente mencionada não só deu origem a outras formas de manufatura, mas também ocasionou o crescimento de outro setor na economia ao qual Harvey denomina setor de serviços.<sup>27</sup> Tal setor estimulou o aparecimento e a maior relevância de economias subdesenvolvidas e era, em seu cerne, uma consequência da necessidade da comercialização dos novos produtos do mercado. A importância da aparição de novas economias no mundo se deve ao fato da saturação dos grandes mercados mundiais para uma série de produtos e indústrias. A busca por novos mercados elevou a participação das economias dos países em desenvolvimento no tocante ao comércio e a inserção. Foram concedidos empréstimos – principalmente na década de 70, com a ampliação do mercado dos eurodólares e o escoamento dos lucros exorbitantes dos países do Oriente Médio

---

<sup>27</sup> HARVEY, David. *op. cit.*, p.140.

devido à alta do petróleo –, sanções e concessões para a aproximação aos potenciais novos consumidores. A interação entre países do norte – considerados desenvolvidos industrialmente – e os do sul – que expunham o claro desejo de se industrializar – por meio de incentivos fiscais e de empréstimos, tendo em troca a inserção no mercado do país.

No entanto, o novo setor cresceu de forma descontrolada e Harvey mostra que essa desestrutura prejudicou a estrutura formal de emprego. O autor aborda a mudança do mercado de trabalho como sendo a principal consequência do crescimento desse novo habitat empregacional. Nesse contexto, os países desenvolvidos buscavam na subcontratação e na imigração de suas manufaturas para países com condições trabalhistas mais favoráveis a solução para a diminuição dos custos de produção.

A produção enxuta e a acumulação flexível renderam, por exemplo, às organizações japonesas a possibilidade de ampliar a sua área de atuação. Com o crescimento econômico e o interesse por novos mercados, as empresas do país empregavam mais de um milhão e meio de trabalhadores em várias partes do mundo, sendo que sua maioria estava em países da Ásia (cerca de 670.000),<sup>28</sup> continente que recebeu grandes incentivos econômicos durante o período da Guerra Fria. O investimento direto estrangeiro japonês se explica, em parte, pela busca de mão-de-obra mais barata assim como uma solução para a pequena extensão do país. A internacionalização do capital facilitou às transações mundiais e, mesmo os governos que adotaram medidas protecionistas – política de substituição das importações na América Latina e etc. –, fechavam acordos com grandes multinacionais para equilibrar o desemprego interno.

Uma outra interpretação é devido a facilidade em se encontrar em outros mercados vantagens comparativas diferentes das japonesas. A nova velocidade de transição de matérias e informações proporcionou às empresas uma conexão direta e, como consequência, descentralizou a produção. Essa é a chamada compressão de espaço-tempo denominada por Harvey. Tal fato mostrou que:

---

<sup>28</sup> Dados de: ITOH, Makoto. *op. cit.* Disponível em: <[http://www.econ.mq.edu.au/cjes/research/1998-1\\_Itoh.pdf](http://www.econ.mq.edu.au/cjes/research/1998-1_Itoh.pdf)> Acesso em 15 de agosto 2006.

Os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado<sup>29</sup>

Atualmente é comum a produção ser iniciada em um país, ter valor agregado em vários outros e ser vendida no próprio país de origem ou em outro fora dessa cadeia. A relação das empresas no mundo se tornou mais estreita e amigável, com filiais e fornecedores participando constantemente do processo produtivo e da construção do produto final, assim como preconizava a Toyota nos anos posteriores à Segunda Guerra. Essa relação de afastamento da verticalização, a exploração das vantagens comparativas – principalmente no tocante às importações de matéria-prima - e a formação de *joint ventures* aproximou o modelo toyotista às necessidades temporais e, em decorrência disso, afastou a centralização fordista de um ressurgimento hegemônico dentre a produção mundial.

No caso da indústria automobilística japonesa, o berço das inovações, tem-se o surgimento de ameaças aos concorrentes diretos, principalmente nos Estados Unidos. A invasão de carros japoneses em território norte-americano ocasionou uma medida extrema do governo local e foram impostas medidas para frear o desenvolvimento. Com uma grande habilidade em negociações, os estadunidenses, que outrora assinaram acordos comerciais de flexibilização de taxas para a indústria automobilística, foram obrigados a impor quotas para a exportação dos automóveis japoneses para o país. Esta medida foi bem parecida com a tomada pelo governo japonês na década de 1920, quando o governo autoritário japonês impôs às empresas estrangeiras o fim de suas atividades no país, porém, no caso norte-americano, a medida foi menos impactante do que o convite japonês para a retirada das empresas do país. A solução encontrada foi a abertura de empresas no território estadunidense, garantindo, pelo menos, emprego aos norte-americanos. O mercado automobilístico dos Estados Unidos começou a ter grande parcela de produtos nipônicos em seu total de vendas.

Notoriamente o estabelecimento de quotas de exportação a mudança das empresas de seu território enfraqueceu o poderio estatal que o Japão exercia sobre as empresas, ocasionando na diminuição da arrecadação de impostos pelo governo. Em contrapartida, houve um grande aumento no investimento direto estrangeiro feito pelas empresas

---

<sup>29</sup> HARVEY, David. *op. cit.*, p.140.

japonesas, compras de empresas de menor expressão no ramo e um crescimento dos financiamentos de outras firmas, ou seja, as grandes manufaturas atingiam uma alta margem de lucros em várias partes do mundo. Como visto, vários continentes possuíam empresas japonesas – ou em moldes japoneses – atuando em seu mercado.

Para frear o desenvolvimento japonês, alguns países da Europa, Estados Unidos e América Latina tomaram medidas protecionistas – como a de quotas norte-americanas. Ficou, então, evidenciada a diminuição da competitividade desses países junto às inovações providas do oriente. Os países com mais dificuldades em assimilar o processo produtivo não encontraram outra saída a não ser a utilização de barreiras – tarifárias ou não – comerciais. A prática dessa medida se torna comum e uma outra mudança econômica causada pela internacionalização de empresas e capital passou a ser a tentativa governamental de intervir e proteger seu mercado interno. No âmbito internacional, vários órgãos foram criados para se criar um ambiente pacífico dentre as competidoras internacionais, porém os empecilhos eram muitos e a importância do mercado começava a sobrepor a soberania dos estados.

A evidência dessa perda de soberania vem com o passar dos anos sendo mais evidente. Além das barreiras, o mercado financeiro mudou algumas das soluções mais concretas de intervencionismo estatal, colocando em colapso o sistema criado em Bretton Woods – onde os países estipulavam o preço de suas moedas baseadas em percentuais de ouro, e em relação ao dólar norte-americano. O acordo de Bretton Woods teve problemas quando os Estados Unidos passaram a acumular déficits em ouro na sua balança comercial e, no início da década de 70 abandonou a paridade dólar-ouro. No fim dessa mesma década, com a política de adoção dos valores cambiais flutuantes, tem-se uma transformação no mercado financeiro mundial e a inserção de especuladores nas negociações internacionais. A partir desse período, as ameaças aos produtos japoneses aumentaram notadamente pelo motivo de que o governo japonês foi gradativamente sendo obrigado a valorizar sua moeda, prejudicando os lucros internos e favorecendo a importação dos produtos de outros países. O dólar, que por volta dos anos 70 custava 306 yenes, passou a custar 100 yenes na década de 90.

Contudo, em oposição aos outros países desenvolvidos, a política intervencionista estatal do Japão foi bem sucedida e crucial para o crescimento econômico, alocando país na

segunda posição dentre as maiores economias do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos. Os japoneses conseguiram contornar a depressão econômica e a inflação causada pelo choque do petróleo, assim como diminuiu drasticamente a taxa de desemprego no país. O sucesso produtivo era o fator primordial na nova conduta adotada pelo governo japonês, que achava conveniente um desenvolvimento tecnológico e organizacional para o aumento de receitas do governo e das empresas.

O salto qualitativo da habilidade produtiva japonesa no pós-guerra é provado pelos números econômicos do país:

O Japão continua, desde 1968, tratando-se da segunda economia do planeta com um PIB de cerca de US\$ 5 trilhões, renda per capita de US\$ 39 mil, uma poupança interna da ordem de US\$ 10 trilhões e um saldo comercial anual com o exterior ao redor de US\$100 bilhões<sup>30</sup>

Os erros também fizeram parte do intervencionismo japonês diante suas empresas e da população. Inicialmente o desenvolvimento foi instigado pela centralização das fábricas, pela obrigação de bons resultados e pela falta de competição entre elas, além do evidente apoio financeiro e do incentivo fiscal do estado. A intenção de criar uma indústria complementar e não competitiva – com os próprios produtos japoneses – causou um impacto negativo no processo de inovações, já que, em grande parte, o desenvolvimento produtivo foi fomentado pela competição. Num segundo plano, a centralização diminuiu drasticamente o número de empresas atuantes nas determinadas grandes áreas produtivas estipuladas pelo governo japonês, causando uma fase de desemprego estrutural no pós-guerra.

No entanto, a visão dos empresários e a necessidade de crescer, mesmo se opondo às determinações do estado, fizeram com que os nipônicos fossem além das premissas governamentais e, cada vez mais, crescer em produtividade. Para isso, vários meios foram utilizados e, dentre eles, o mais significativo foi a supressão dos direitos trabalhistas e a contratação da mão-de-obra informal. Os trabalhadores eram peças importantes para o aumento da produção, porém eram cada vez mais cobrados durante o seu trabalho na

---

<sup>30</sup> LASTRES, Helena M. M. & CASSIOLATO, José Eduardo, *A Política Tecnológica Japonesa*. Disponível em: <<http://ftp.unb.br/pub/download/ipr/rel/ipri/2000/3611.pdf>> Acesso em 15 de Agosto de 2006, p. 2.

fábrica. Ademais, os termos trabalhistas vinham criando empecilhos para os contratantes e, naturalmente os empresários optavam pela informalização dos empregados, por meio de terceirizações e contratos temporários.

Diferentemente da Toyota Motors Company, as empresas de produção fabril atualmente se apóiam num alicerce dificilmente corrosível: a falta de empregos. É sabido que os países desenvolvidos industrialmente sofreram com a crise de superprodução e isso, como uma das conseqüências, causou a falta de demanda por mão-de-obra, já que as vendas caíram substancialmente e a necessidade de contratação acompanhou a queda. Ademais, a falta de vínculo direto com a empresa foi o meio em que os empregadores encontraram para driblar as leis trabalhistas impostas pelo governo japonês. No caso específico da Toyota e de outras grandes empresas do país, elas trouxeram o trabalhador para dentro da companhia, ou seja, aproximou-o a membro de uma crescente corporação que oferecia a ele e seus familiares uma ótima infra-estrutura, além de uma garantia de emprego pleno e vitalício, aumento do salário relativamente ao tempo de trabalho na empresa e a participação nos lucros. Em contrapartida, apenas alguns dos trabalhadores mereciam esses privilégios como veremos doravante.

Poucas empresas no Japão oferecem a possibilidade do funcionário crescer internamente ao ponto de ser efetivado em seu quadro de trabalhadores vitalícios. Muito pelo contrário, menos de quarenta por cento dos funcionários estão nessa situação, já que, custear um trabalhador de sua juventude – muitos deles são recrutados assim que terminam a escola secundária ou a faculdade – até a sua aposentadoria aos 55 anos de idade não é viável para muitas manufaturas, principalmente as de menor expressão. Mesmo com o país vivendo um bom momento econômico, as empresas apostavam apenas em alguns operários para sustentar os cargos vitalícios. Isto em parte se deve por alguns momentos de instabilidade das empresas – e, em alguns casos, o fechamento de algumas delas – e em outros pela contratação de empresas que atuam como empreiteiras de trabalho. Estas últimas lidam diretamente com o empregado, retirando toda a responsabilidade das fábricas e, em muitos casos, chegam a não respeitarem os direitos trabalhistas.

Talvez a maior mudança proporcionada pela acumulação flexível e a mundialização do capital tenha sido a supracitada modificação das relações de trabalho. Os termos trabalhistas dessa época foram inovadores para o mundo, assim como as transformações de



empregos e de tipos de trabalho foram preponderantes para o acontecimento. Além da criação de novos setores, novas obrigações e novos desafios eram impostos aos operários, e, conviver com o exército de reserva ocasionou a instabilidade dentro das empresas. Tudo isso reflete na idéia contrária às premissas defendidas pela Toyota no início da sua trajetória vencedora. Ademais, temos uma grande supressão da classe sindical e uma maior individualização dos operários no tocante aos interesses de classe, fator esse que também fortaleceu o poder das empresas diante dos funcionários.

Seguindo a linha do aumento de poder dos empregadores, temos as inovações criadas para acompanhar o processo produtivo. Muitos meios de vigilância foram criados para serem inseridos na produção. Tais técnicas colocavam sempre um operário – o chamado líder – na frente da produção e fazia com que a equipe trabalhasse em ritmo maior a cada dia, sem que fossem atrapalhadas as outras etapas da produção. Ficou muito mais fácil aos industriais cobrarem produtividade aos funcionários, sendo que os primeiros faziam questão de avisar aos últimos da pressão a qual eles estavam sofrendo. O exemplo de Gounet, tratando de um modo de controle da produção feito por lâmpadas coloridas desenvolvido pelos japoneses, ilustra bem isso:

A gestão pelas lâmpadas permite à direção da empresa ver como se passa concretamente a produção nas oficinas [...] parecem as das sinaleiras: verde significa que tudo está bem na seção; laranja indica que há um problema de sobrecarga; vermelho obriga a parar a cadeia, porque os trabalhadores não podem mais segurar o ritmo. Poderia-se crer que, enquanto todos os departamentos estão no verde, a direção está satisfeita e que seu objetivo foi atingido. Mas não é assim. Em realidade, é preciso que as lâmpadas oscilem continuamente entre o verde e o laranja. Dessa forma, a direção está segura de que os trabalhadores estão ocupados ao máximo <sup>31</sup>

O trabalho no limite das condições colocava as empresas japonesas em condições de competir. A praticidade das máquinas se uniu à disposição dos trabalhadores e culminou na necessidade de empenhar um trabalho sempre superando as expectativas do empregador. O mundo manufatureiro fazia a mesma coisa e o operário passou a ser exigido em termos produtivos muito mais do que em tempos anteriores.

---

<sup>31</sup> FUTATA, Marli Delmômico de Araujo. *Breve análise sobre o toyotismo: modelo japonês de produção*. Disponível em <<http://www.espacoacademico.com.br/047/47cfutata.htm>> Acesso em: 15 de Agosto 2006.

As demandas de trabalho também se diversificaram e não se acreditava mais na eficiência do trabalhador altamente especializado. A fuga da especialização culminou na polivalência dos operários e a melhor compreensão, por parte deles, das partes da produção. Uma mudança como essa não é tão drástica ao ponto de confundir muitas cabeças, mas a condição estabelecida para se obter o emprego era a de conseguir fazer seu trabalho e, eventualmente, substituir algum outro funcionário que não compareceu ao trabalho. Contudo, o trabalho cumprido continuava não exigindo muito das capacidades intelectuais dos empregados, pois estes apenas operavam máquinas que obedeciam a comandos simples. Sobre a polivalência dos operários, Hirata e Zarifian expuseram:

A polivalência das funções dos operários [...] permite combinar competências na fabricação, na manutenção, no controle de qualidade, na administração dos fluxos. Essa combinação favorece curtos percursos de obtenção de informação e de intervenção dos trabalhadores da fábrica nos sistemas técnicos, sem que se tenha necessidade de apelar a níveis hierárquicos superiores ou a serviços conexos. O ganho de produtividade não apenas é evidente, como também essas práticas de organização criam, nos operários, uma familiaridade com os problemas técnicos e a busca de suas soluções <sup>32</sup>

Em termos sociais é comum apontar a cultura como sendo o primeiro alicerce para a adaptação da população aos novos termos trabalhistas no qual se inseriram os operários. A importância do coletivo, na abordagem dos autores supracitada, diminui as limitações da produção e destaca a relevância de se pensar em conjunto. Os japoneses, que sofreram com o fim da Segunda Guerra, receberam suporte norte-americano para uma fase de reconstrução que os proporcionou um crescimento e serviu como uma ajuda moral ao ressurgimento de uma cultura japonesa forte baseada em princípios como a educação, o compromisso social e, principalmente, a disciplina. Com a utilização do japonês operário como peça chave de sua empresa e a garantia de um crescimento dentro da empresa, garantindo maiores rendimentos aproximou o japonês cético às inovações fabris.

Porém, fazendo parte de uma das imposições do sistema toyotista, a individualidade do sujeito passa a ser limitada no tocante ao seu trabalho dentro da fábrica. A atribuição de funções múltiplas e a capacidade de exercê-las dependem diretamente da capacidade do operário trabalhar em conjunto com seus companheiros. O produto final é o resultado do

---

<sup>32</sup> HIRATA, Helena & ZARIFIAN, Phlippe, *op. cit.*, p.4.

acerto em todas as etapas de produção e, muitas vezes, o indivíduo é submetido a constrangimentos quando por algum motivo não desempenha de maneira satisfatória a sua função. Essa é imposição da cultura japonesa na competição: trabalhar de forma eficiente e coletivamente dentro da empresa – evitando erros e desperdícios – para competir no mercado.

Os trabalhadores passaram a perder a sua individualidade em função dos longos períodos de tempo gastos na fábrica. A jornada de trabalho passou a ser relativa à demanda do *just in time* e os operários muitas vezes não sabiam a hora em que voltariam para suas casas. Comumente os trabalhadores ocidentais passavam 40 horas (oito horas diárias, cinco vezes por semana) semanais em seu ambiente de trabalho, porém a jornada japonesa passou a impor a possibilidade de se passar, em média, nove ou dez horas diárias em períodos de pico na produção sendo que, em muitas delas, foi acrescentado um dia a mais na jornada de trabalho (apenas uma folga durante a semana). Todavia, quando a demanda passava a ser muito maior que a capacidade de trabalho dos funcionários, as empresas ao invés de pagarem horas extras aos funcionários, optavam por contratos temporários ou terceirização da produção. Os chamados *zangyo* (hora extra) incentivavam os japoneses a trabalhar um período maior para aumentar o seu salário final. Cabe ressaltar que, os japoneses têm muitas obrigações tributárias e um incremento nos seus rendimentos era visto com bons olhos.

A questão salarial é outro importante problema causado pela acumulação flexível no Japão. Em termos gerais, podemos dizer que, como na crise do fordismo, a competitividade das manufaturas japonesas foi conseguida através do congelamento dos salários dos operários, mesmo com o aumento da produtividade. Nesse caso, o trabalhador passa a produzir mais, porém continua recebendo a mesma quantia por hora de trabalho. Esse fator nos Estados Unidos desencadeia uma crise das manufaturas, já que, como visto, os operários recebiam altos salários para desempenhar funções fabris, porém, era inviável manter salários altos sem que alguns deles fossem demitidos. No entanto, a massa de desempregados equilibrava e favorecia os empregadores, os quais adotavam a política de substituição dos trabalhadores que não se enquadravam nas exigências.

Unindo os fatores salário, competitividade, exército de reserva e vigilância interna nas empresas, podemos afirmar que o funcionário fabril passa, assim como as empresas,

por uma reestruturação. Nesse contexto, ele passou a ser parte de uma classe que precisava cada vez mais aumentar seu desempenho, mesmo em condições adversas, para manter seu emprego e, mais do que isso, ser inserido num meio de trabalho onde não seja alvo críticas diante dos seus companheiros. A cobrança passa a ser parte do próprio operário diante de seus colegas, tudo na intenção de trabalhar em nome da empresa, aumentar o lucro dela e seus próprios rendimentos. Discutindo psicologicamente os trabalhadores dentre os modelos produtivos do século XX, Maria Marochi destaca:

Assim, enquanto o sistema como um todo nem sempre permite a contrapartida em benefícios para o trabalhador, traduzida em estabilidade no emprego, maiores salários e prêmios compatíveis com as contribuições das suas melhorias e benefícios em geral, cabe a este uma maior contribuição à empresa, caso se dedique nos moldes exigidos pela produção toyotista. Nessa condição, há uma situação onde parece que a “exploração do corpo humano” própria do sistema taylorista, como máquina de trabalho, é melhor que a exploração do “corpo-mente” do sistema toyotista, pois o último, além do corpo, usa plenamente as faculdades e habilidades dos operários<sup>33</sup>

A comparação dentre os modelos indica que, por declarar como mais precário o movimento anterior ao toyotismo, a interação dos operários durante o processo de produção do novo modelo os faz desenvolver o trabalho em equipe e, mais do que isso, têm parte no processo de criação e desenvolvimento de produtos. Trabalhar o corpo e a mente não reduz ao trabalhador nos moldes toyotistas a um simples apertador de parafusos. A tecnologia transforma as tarefas desempenhadas e as torna menos braçal e mais intelectual, não deixando de ser repetitiva e simples de ser executada. De certo, esta simplicidade na execução contrasta com a complexidade dos próprios aparelhos utilizados, porém os pontos de maior interesse em desenvolvimento dentro das fábricas é o interesse de se criarem máquinas para agregar valor e de fácil manuseio para os operários iniciantes.

A utilização da microeletrônica e da robótica foi um evento que trouxe, além da supracitada facilidade, um novo paradigma para as sociedades mundiais. A longevidade dos operários passou a aumentar, já que eles não precisariam desempenhar trabalhos pesados

---

<sup>33</sup> MAROCHI, Maria Leni Gapski, *Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho*, p. 13. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n1/consideracoes\\_sobre\\_modelos.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/consideracoes_sobre_modelos.pdf)> Acesso em 18 de outubro 2006.

com desgastantes esforços físicos. A praticidade em se operar uma máquina nos anos 40 não é a mesma de se apertar um botão de um robô. Além disso, a diminuição dos acidentes de trabalho e o aumento na preocupação com a saúde física e mental dos operários ajudaram com o aumento da qualidade de vida e a média de idade nos países industrializados. Contudo, o aumento da produção e da demanda tornou necessária a inserção de outro ator pouco utilizado nas produções chamadas pesadas: a mulher.

Assim como no período das revoluções industriais, as guerras atrapalharam o desenvolvimento das manufaturas em países que se apresentavam com condições de desenvolvimento. Então, mulheres e crianças passaram a fazer parte da força de trabalho precário e mal remunerado das empresas como uma solução para a falta de mão-de-obra. Com o passar dos anos, o desenvolvimento das indústrias siderúrgicas, automobilísticas e etc., recrutaram grande parte da mão-de-obra masculina – considerada mais forte e capaz de lidar com os novos requisitos – deixando para as outras indústrias a participação da mulher.

Novas realidades foram mudando o perfil do operário, a partir da implantação do modelo japonês em algumas indústrias. A simplificação e a menor exigência de esforço físico inundaram as manufaturas mundiais de trabalhadoras, tão qualificada quanto os homens para desempenhar suas funções. Apesar disso, elas continuam sendo tratadas como mão-de-obra subespecializada, recebendo menores salários e tendo que provar suas capacidades a cada dia. Sobre o tema, Harvey expõe:

A transformação do papel das mulheres na produção e dos mercados de trabalho. Não apenas as novas estruturas do mercado de trabalho facilitam muito a exploração da força de trabalho das mulheres em ocupações de tempo parcial, substituindo assim trabalhadores homens centrais melhor remunerados e menos facilmente demitíveis pelo trabalho feminino mal pago<sup>34</sup>

No Japão, a partir da década de 80, se percebe um decréscimo da população economicamente ativa e daí surge a necessidade de se importar mulheres para o chão da fábrica. A quantidade de aposentados e inativos no país preocupava e houve uma série de políticas públicas para trazer os aposentados de volta à linha de produção. Com a maior aceitação da mulher no trabalho fabril, os japoneses passaram a dispor de maior número de pessoas atuando em atividades manufatureiras. Contudo, Hirata e Zarifian destacam que,

---

<sup>34</sup> HARVEY, David, *op. cit.*, p. 146

também no Japão, as mulheres sofriam discriminação no que ela destaca como sendo uma “divisão do trabalho de acordo com os sexos”.<sup>35</sup>

O trabalho profissional das mulheres é estruturado de uma maneira radicalmente diferente do dos homens. A partir da faixa de idade dos 20 aos 25 anos, a taxa de atividade das mulheres cai brutalmente. Desce a um nível aproximado de 45% e sobe novamente a cerca de 65% para a faixa de idade dos 40 aos 55 anos. Geralmente, é muito inferior dos homens. Poderíamos adiantar uma das explicações: a organização da atividade doméstica e a marcada distinção sexual no trabalho profissional que ela estimula.<sup>36</sup>

Nas linhas seguintes os autores justificam:

As mulheres jovens que, teoricamente, poderiam ter acesso ao sistema de emprego vitalício, estando empregadas como assalariadas estáveis em grandes empresas, são, de fato, precocemente rejeitadas quando estão em idade de ter filhos e forçadas, social e materialmente, a dedicar-se exclusivamente à atividade doméstica. Uma vez terminada a criação dos filhos, para uma parte dentre elas, o retorno a uma atividade assalariada as exclui do sistema dominante de emprego e torna-as, de fato, uma das reservas privilegiadas da constituição de mão-de-obra precária, especialmente as assalariadas em regime parcial.<sup>37</sup>

Excluindo as mulheres em idade fecunda, o país perde bastante no número de possíveis operárias, porém, provavelmente o fator preponderante que afastou os jovens das atividades de chão de fábrica é a alta escolaridade proporcionada pelo governo aos seus jovens. Esses passam a galgar novos horizontes e a função de operário fabril não condiz com as condições intelectuais da maioria da população. Somente o inchaço da camada mais privilegiada de trabalho desloca o estudante japonês às funções de manufatureiro. Um problema social desse nível foi uma ameaça à produtividade do país a partir da década de 90. Algumas das soluções encontradas estarão expostas no capítulo seguinte.

---

<sup>35</sup> HIRATA, Helena & ZARIFIAN, Phlippe, *op. cit.*, p. 7

<sup>36</sup> *Idem.*

<sup>37</sup> *Idem.*

### CAPÍTULO III – A INVERSÃO MIGRATÓRIA

O contexto social desencadeia processos migratórios em todo o mundo. Nessa linha, pode-se afirmar que vários fenômenos desse tipo ocorreram em muitas localidades os quais enfrentam problemas de caráter socioeconômico, conflitos internos ou catástrofes naturais. Com o Japão não foi diferente, e este país passou por mudanças de caráter populacional com o passar dos anos. O território japonês sofreu forte influência das políticas sociais adotadas pelos governantes para que o movimento migratório aconteça internamente, para dentro ou para fora do país.

Sendo um país de costumes peculiares, o Japão lutou por várias décadas para se desvencilhar da influência cultural dos chineses. Foram vários conflitos étnicos internos para atingir a peculiaridade em seus costumes e crenças. Tais conflitos foram preponderantes para a divisão do país por etnias – durante um grande período da história –, o nascimento da cultura samurai e o espírito guerreiro do povo japonês, sempre com o objetivo de proteger o império. Porém, assim como os chineses e coreanos, os nipônicos tinham sua base produtiva no cultivo de arroz – técnicas trazidas ainda no período Yayoi, por volta do ano 300 a.C. O país dispunha de várias plantações do insumo dentro de seu território. Os períodos da história japonesa foram de afirmação da cultura interna e identificação do Japão como uma nação soberana e um nacionalismo exacerbado em torno da figura do imperador.

A ilustração do que foi exposto anteriormente é feita por Tramón, designando o período chamado Edo. No destaque, o referido autor expõe, em poucas linhas, o isolamento japonês nos anos de 1639 a 1868:

*El período de Edo es tiempo de aislamiento, pero simultáneamente época en que brota una respuesta de este Japón aislado. Es un Japón absolutamente auténtico, cuya monarquía hace generar elementos de desarrollo y elementos de crecimiento dentro de su propio territorio, facto que será clave para explicamos el fenómeno contemporáneo de la grandeza económica del país. La autarquía vivida en el período Edo, la necesidad de generar bases de subsistencia, de generar herramientas y satisfacciones para las múltiples necesidades de la vida japonesa, hizo que este Japón aislado se desarrollase económicamente en muy alto grado, con base en la agricultura con una distribución en*

*la propiedad de las tierras muy bien condonada. Una tributación muy rígida convirtió la agricultura en el fundamento de la riqueza de el Japón. El período Edo condujo, en parte, a la grandeza económica del Japón*<sup>38</sup>

O retraimento japonês durante esse longo período transformou o país numa potência agrícola em moldes feudais. A produção no campo, como exposto anteriormente, endossava o processo, já que, também nesse período, foi realizada uma criteriosa distribuição de terras no território, proporcionando à maior parte da população um terreno para cultivo. A população vivia noutro panorama internacional, ou seja, longe das intenções das potências mundiais da época. Era auto-suficiente com o que produzia, possuía uma relativa homogeneidade populacional – se destacavam quatro esferas: camponeses, samurais, comerciantes e artesãos – e possuía garantida a segurança nacional pelos guerreiros.

No entanto, com o envio de tropas norte-americanas para o país, tem-se o primeiro contato com os ocidentais desde o período de isolamento. Tal contato não ocorria desde o fechamento dos portos para os navios estrangeiros, em sua maioria portugueses, que atracavam no território japonês na intenção de fazer trocas comerciais. Contudo, a desmoralização do império com a invasão estadunidense – liderado pelo Almirante Perry – ocasionou no conflito que desencadeou no fim do governo Shogun e o início de outro período na história japonesa: o período Meiji.

Marcado pela aproximação com o ocidente, principalmente com os Estados Unidos, a nova era foi liderada pelo imperador Matsuhito e pelo abandono aos métodos feudais de produção. O governo optou pelo início do processo de industrialização. Com o apoio estadunidense, os japoneses passaram a investir nas manufaturas e trazer a mão-de-obra rural para os grandes centros. Como medida inicial, transferiu-se a capital do país para Tóquio, anteriormente chamada de Edo – nome do referido período histórico –, passou a abrigar um número cada vez maior de pessoas, numa espécie de migração interna. O fim da agricultura feudal proporcionou a ida dos trabalhadores para os grandes centros e, com o inchaço populacional e a pouca estrutura empregatícia, foram adotadas outras medidas para alocar mão-de-obra agrícola especializada dos nipônicos.

---

<sup>38</sup> TRAMÓN, Jaime O. *Historia y Cultura de Japón*. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/208/20807106.pdf>>. Acesso em 19 de setembro de 2006, p. 80-81.



A substituição dos feudos por prefeituras mudou o mapa político do Japão e outras medidas acentuaram a ocidentalização do país. Uma vasta reforma agrária – de maior abrangência que a anterior – pôs fim aos privilégios dos senhores feudais e estimulou a urbanização nos grandes centros. Outra reforma foi feita nos tributos a serem pagos pelos produtores rurais, com o objetivo final de se criar um forte desempenho agrário, que por sua vez obrigava o agricultor a obter lucros coniventes com a ajuda fornecida, caso contrário seria obrigado a deixar suas terras e trabalhar na indústria emergente do país nos grandes centros.

Além disso, foi nesse período que se criaram universidades e se instaurou um parlamento para discutir assuntos internos. Foi criado o Banco do Japão para os investimentos econômicos e, em 1889, os japoneses promulgaram a sua constituição e o Japão passou a constituir uma monarquia parlamentar, regime que ainda mantinha grande poder sobre o imperador. A série de rebeliões que sucederam, a maioria por parte dos insatisfeitos com o novo sistema e pelos partidários do antigo regime feudal, foram amenizadas por uma flexibilização das políticas internas promovidas pela nova constituição, no entanto, muito investimento foi feito com a participação em conflitos e o país precisava se restabelecer economicamente.

O fechamento dos feudos e o êxodo rural não foi completamente benéfico para os camponeses, pois os mesmos estavam sujeitos às inovações industriais, e não mais preocupados com o cultivo da terra. Muitos deles não se sujeitaram à atividade e foram fadados às políticas governamentais para a sobrevivência. No campo, o desemprego crescia e a ainda embrionária produção industrial não garantia pleno emprego aos japoneses. Nesse contexto, uma das medidas encontradas foi o de autorizar e estimular a emigração do país.

As guerras contra os coreanos – o país chegou a invadir parte do território coreano e optar por não desocupá-lo por alguns anos – e as medidas imperialistas mostram as novas intenções do governo japonês na tentativa de aumentar o espaço físico da nação para acomodar o crescimento sem que medidas como as supramencionadas fossem necessárias. O período expansionista japonês criou um vínculo com o governo brasileiro através do Tratado de Amizade, Comércio e Navegação, que foi assinado entre os países no ano de

1885.<sup>39</sup> Para o Brasil, o tratado buscava estreitar a relação dentre o estado brasileiro e o estado japonês em termos comerciais, principalmente na venda de insumos brasileiros para o Japão. No entanto, a intenção japonesa difere em alguns termos. Segundo Ferreira, o patrocínio efetuado pelo governo do Japão às famílias emigrantes foi feito com objetivos expansionistas, num primeiro momento. A pequena extensão territorial do país remetia os governantes à tentativa de ampliar sua área de atuação em outras partes do mundo, dentre elas o Brasil.<sup>40</sup>

Segundo o autor, a elite imperialista japonesa incentivou à emigração do país para que a cultura e os preceitos nipônicos fossem alastrados pelo mundo. A intenção era criar focos de propagação da cultura, dos modos e das crenças orientais para os lugares onde não se tinha conhecimento empírico desses costumes. Essa parte da população previa que o Japão passaria a ser hegemônico, pois se tratava de um povo mais evoluído que os demais. Contudo, na mesma obra, Ferreira aponta que as reais intenções das supracitadas elites da era Meiji não eram explicitadas aos emigrantes, para que os mesmos não se rebelassem contra as medidas tomadas.

A nova elite, agora caracterizada por suas aspirações industriais, foi denominada de *zaibatsu*. A transformação do Japão em uma nação industrial teria de passar por algumas mudanças econômicas e políticas. Assim, foram privatizadas algumas estatais do governo e os *zaibatus* – famílias abastadas e que controlaram, a partir das privatizações, grande parte dos investimentos privados do país – passaram a dominar o setor produtivo industrial japonês. As supracitadas famílias eram formadas pelos antigos senhores feudais que, de certa forma, compactuavam com o desejo governamental de industrializar o país. A troca de interesses com o governo era feita por concessões das duas partes: os *zaibatus* cediam

---

<sup>39</sup> Dado extraído do sítio eletrônico do Museu Histórico da Imigração Japonesa no Brasil. Disponível em: <<http://www.nihonsite.com/muse/index.cfm>> Acesso em 18 de setembro de 2006.

<sup>40</sup> FERREIRA, Ricardo Hirata & GARCIA, Liliana Bueno dos Reis. *O papel do Estado na Migração internacional: o exemplo dos dekassegus*. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn-94-57.htm>> Acesso em 13 de agosto de 2006.

poder político e militar ao Estado, enquanto esse atendiam às necessidades dos primeiros cedendo apoio financeiro e propriedades em todo o país.<sup>41</sup>

O restrito mercado interno japonês e o rápido crescimento industrial fez com que, no fim do século XIV, os clãs familiares – os mais expressivos foram Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo e Yasuda – começassem a exportar em maior escala produtos de baixo custo. Porém, como consequência, a diminuição do espaço agrário e a ainda pouca demanda nas indústrias fez com que essa elite não poupasse esforços para a emigração do país. Assim sendo, os japoneses que se deslocaram para fora do Japão, em sua maioria, foram discriminados pelas novas políticas do país.

A qualidade da produção agrícola japonesa era indiscutível. Ela atingia grandes patamares em relação aos outros países, com níveis produtivos que tornaram desnecessária a importação de insumos para o país. Os japoneses produziam muito e exploravam ao máximo sua mão-de-obra, suas ferramentas e sua habilidade, dado que o terreno japonês pouco oferecia em recursos naturais. Assim como na produção pós-industrialização, o Japão ainda dependia de matérias-primas importadas de outras partes do mundo e, desse modo, deveria conviver com as adversidades internas desenvolvendo técnicas de cultivo que poderiam se adaptar ao seu clima e terreno.

Porém, mesmo com essas habilidades os camponeses se viram em condições ruins e foram instigados a sair do país em busca de novos horizontes. Nesse período, foi comum a ida de japoneses para os Estados Unidos e para países que possuíam economias voltadas para a área agrícola. Foram criadas políticas internas de motivação à emigração, principalmente nas áreas de predominância agrícola do Japão, com promessa de moradia e garantia de empregos nas plantações.

O trabalho industrial era marginalizado e precário e remetia os trabalhadores a duras jornadas diárias. No entanto, atraía cada vez mais as pessoas para as cidades. Os ganhos compensavam o sofrimento fabril e as manufaturas sofriam com os aumentos de demanda por produtos industrializados. Essa foi a motivação do governo japonês para que tecnologias fossem desenvolvidas em prol do aumento da economia do país.

---

<sup>41</sup> RAMOS, Alonso & LUÍS, Oscar, *El entorno económico japonés*. Disponível em: <[http://www.descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/02582848666815917654480/011071\\_3.pdf](http://www.descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/02582848666815917654480/011071_3.pdf)> Acesso em 08 de novembro de 2006.

Certamente o Japão, como os outros países em vias de industrialização naquele período, sofreria grandes mudanças. De fato a indústria nascente causou um impacto social interno, já que, de certo modo, o nível de produção agrícola dos nipônicos era muitas vezes maior que o da maioria dos países industrializados do mundo. A grande diferença se deve pelo valor agregado dos insumos, pois um produto desenvolvido e manufaturado dentro de uma fábrica custava muito mais do que sua matéria-prima bruta. A partir daí a importância da economia tornou os japoneses dependentes de investimentos para lucrar com a economia de mercado.

A situação brasileira findou por cooptar com os interesses japoneses. No Brasil, a queda de produção acontecia de forma acentuada e a crise do café assolava a economia do interior do país, que era completamente dependente do produto para exportação. No entanto, a preocupação dos produtores era o alto custo que um trabalhador passaria a ter, já que, em anos anteriores teve-se proibida a exploração do negro como escravo. Bastava aos fazendeiros brasileiros buscar em outros lugares trabalhadores rurais para dar continuidade ao trabalho dentro das lavouras.

Na transição do fim do século XIX para o início do século XX, várias famílias de estrangeiros imigraram para o Brasil para fugir dos conflitos de unificação na Europa. Eram, em sua maioria, alemães e italianos e seu destino foi o trabalho no campo, principalmente nas plantações de café. Esses europeus passavam por situações semelhantes às dos japoneses no tocante à falta de oportunidades no trabalho industrial, já que, em grande parte, eram trabalhadores rurais.

A escassez de mão-de-obra após a abolição da escravatura tornou necessário, por parte dos fazendeiros, do patrocínio da vinda de imigrantes. Foi garantido a eles estadia, emprego e salário mensal. Inicialmente, a política de imigração brasileira tentou atrair europeus. Quando ficou claro que isso não supriria suas necessidades, imigrantes de outras regiões passaram a ser aceitos. Sobre a política de migração brasileira no início do século, Martins destacou:

A política de migração no Brasil assumiu, já nessa época, uma feição dúplice: era apresentada com insistência, tanto para os imigrantes quanto para os governos de seus países, como um programa de colonização, de criação de uma camada social de pequenos proprietários, quando, porém a ênfase qualitativa e quantitativa no recrutamento e localização dos imigrantes, estava, na verdade, na

formação de um contingente de mão-de-obra para as grandes fazendas. Quando essa duplicidade era questionada, sobretudo em face de condições difíceis para os trabalhadores imigrantes das fazendas, argumentava-se que o sacrifício dos primeiros anos no país de adoção seria compensado pelo acesso à pequena propriedade depois de alguns anos de privação voluntária e de trabalho obstinado <sup>42</sup>

A união de duas políticas estatais, brasileira e japonesa, desencadeou na vinda de japoneses agricultores para o Brasil. Os primeiros – após a adoção da política elitista de incentivo à emigração japonesa – 781 japoneses chegaram ao Brasil em 18 de junho de 1908, quando o navio Kasato Maru atracou no porto de Santos, no estado de São Paulo. Provindos da cidade de Kobe, esses japoneses desembarcaram para trabalhar no interior do estado, em fazendas de café e, como relação a esse assunto, Kawamura destacou:

A imigração japonesa para o Brasil não foi feita aleatoriamente, mas sim dentro de uma política de imigração adotada pelo governo japonês, como uma alternativa para solucionar os graves problemas sociais gerados pela crise econômica e pela mudança política. O Estado incentivava e fiscalizava as companhias de imigração, empresas privadas que traziam os japoneses imigrantes para o Brasil. Estas companhias de colonização compravam grandes glebas de terra que eram vendidas em pequenos lotes para os imigrantes. Na medida em que foram criadas para estabelecer os japoneses no exterior, essas empresas cuidavam também da infra-estrutura, como construção de estradas, financiamento da produção, saneamento e serviços médicos. Desde então, periodicamente, a presença do governo e de empresários japoneses no Brasil, movidos por interesses econômicos, visava propiciar auxílio técnico e financeiro a produtores japoneses imigrantes <sup>43</sup>

A evidência do apoio aos imigrantes pelo governo japonês foi demonstrado pela documentação enviada juntamente com os viajantes. Os navios partiam do Japão e, logo após atracarem no Porto de Santos, as famílias japonesas se direcionavam à Hospedaria dos Imigrantes em São Paulo trazendo, dentre seus objetos pessoais, “os documentos, cartas de encorajamento das autoridades japonesas, contratos de trabalho, passaportes, jornais

---

<sup>42</sup> MARTINS, J. de S. *Expropriação e violência (a questão política no campo)*, Editora Hucitec, São Paulo, 1980, p.99.

<sup>43</sup> KAWAMURA, L. *Para onde vão os brasileiros?*, Campinas, Editora Unicamp, Fundação Japão, 1999, p.69.

editados à bordo do navio, relatório de viagem e manual para o aprendizado do português”.<sup>44</sup>

A intenção era diminuir os traumas e transmiti-los a idéia de que eles teriam sucesso num país pouco industrializado, ou seja, agrícola. De fato, o Brasil se enquadrava no grupo dos países não industrializados na época e, por consequência, poderia abrigar a grande massa de trabalhadores do campo de outros países. No caso específico japonês, a era Meiji trouxe aos japoneses a oportunidade de trabalhar em outras áreas – diferente do trabalho agrícola –, e um crescimento econômico para o país, porém o excesso de mão-de-obra trouxe os japoneses para o Brasil. O investimento do país para a saída deles foi grande, mas o governo japonês tinha consciência que receberiam divisas provindas de remessas feitas por japoneses que trabalhavam em outros países, fator que ajudaria de certa forma a arrecadação do país.

Assim como outros imigrantes, os japoneses esperavam prosperidade no trabalho agrícola no Brasil e intencionavam regressar ao seu país com fundos necessários para tranquilizar sua vida. Muitos deles deixavam familiares e prometendo voltar em breve. Porém muitas dificuldades foram encontradas e até mesmo os fazendeiros pararam de investir na vinda de japoneses ao Brasil. Passou a ser um patrocínio unilateral do governo japonês e, por tal motivo, nem sempre os imigrantes realizavam seus objetivos. A massificação da imigração, a partir da primeira chegada, foi grande, principalmente nos período entre guerras. A situação desses imigrantes foi assim assimilada por Ocada:

Os imigrantes japoneses vieram para o Brasil certos de que enriqueceriam rápido, podendo retornar ao Japão em boas condições financeiras. Foram destinados ao trabalho nas lavouras de café, num momento em que a cafeicultura já mostrava sinais de declínio. Ao chegarem nas fazendas depararam-se com uma realidade distinta àquela veiculada pelas propagandas: não tinham casas, os salários não correspondiam ao valor estipulado nos contratos, não se adaptavam à comida e não falavam o idioma português. Além disso, a população nacional não recebia o imigrante japonês tão facilmente como se poderia imaginar, pois, este, se atendia às necessidades do país enquanto mão-de-obra habituada à agricultura, por outro lado, não era bem visto devido aos seus diferentes costumes e traços físicos.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Texto extraído do sítio eletrônico do Museu Histórico da Imigração Japonesa no Brasil. Disponível em: <<http://www.nihonsite.com/muse/index.cfm>> Acesso em 18 de setembro de 2006.

<sup>45</sup> OCADA, Fábio Kazuo. *Nos subterrâneos do modelo japonês - os 3Ks: Kitanai (sujo), Kiken (perigoso) e Kitsui (pesado)*, p. 01. Disponível em:

O autor ainda destaca que por volta do ano de 1960 viviam no Brasil por volta de 250 mil japoneses e descendentes que, por sua vez, continuaram a emigrar de seu país em busca de oportunidades no trabalho agrícola. A partir do ano de 1964 houve a diminuição da imigração japonesa para o Brasil devido à implantação do governo militar no país. Essa foi a segunda dificuldade encontrada pelos japoneses com questões governamentais, já que, durante a Segunda Guerra Mundial o Brasil chegou a declarar guerra aos países do Eixo – composto por Japão, Alemanha e Itália.

Atualmente os japoneses e seus descendentes são quase 1% do total da população brasileira. São mais de 1,5 milhões de pessoas, o que corresponde à maior população de asiáticos fora do continente. O Brasil ainda concentra a maior população de japoneses fora do Japão, sendo que o bairro da Liberdade, no estado de São Paulo, é o maior exemplo de uma comunidade nipônica fora do país.

O termo *dekasegui* enfatiza uma realidade comum no território japonês. Para eles, todo trabalhador que sai de seu ambiente familiar para desbravar trabalho em outra localidade é considerado um *dekasegui*. A palavra que, no idioma japonês, significa de – do kanji *deru* que significa sair – *kassegui* – do kanji *kasegu*, que significa trabalhar para ganhar a vida – retrata não só o movimento migratório dentro do Japão e a vinda de japoneses para o Brasil e outros países do mundo.

Os chamados *dekassegui*s brasileiros são parte da supracitada estatística de descendentes dos japoneses os quais deixaram o Japão em algum momento da história. O retorno dos filhos e netos dos nipônicos ao país de origem os remete ao caminho de volta dos seus ascendentes. Mais uma vez a sincronia de acontecimentos proporcionou a ida dos brasileiros ao Japão.

A crise econômica brasileira dos anos 80, chamada de década perdida, foi o acontecimento que incentivou esse movimento de emigração do Brasil. O êxodo de brasileiros para países de economia desenvolvida foi a solução encontrada para tentar uma condição melhor de vida, devido ao desemprego e a falta de perspectivas relacionadas ao

mercado de trabalho. A condição brasileira na época pode ser resumida por Fusco, Hirano e Peres como:

Marcada pela instabilidade política, queda no desempenho econômico, elevação do custo de vida, crescente queda do poder aquisitivo, alta taxa inflacionária, aumento do desemprego e pela conseqüente deterioração das condições de vida de grande parte da população, em particular dos estratos médios<sup>46</sup>

A política de substituição de importações e o investimento interno proporcionado pela vasta oferta de capital externo – os excedentes oriundos dos petrodólares financiavam o crescimento dos países em desenvolvimento – causou um grande déficit brasileiro junto ao FMI. As conseqüências expostas na citação acima causaram um problema estrutural e social interno, e, como conseqüência uma diminuição da oferta de emprego e de salários justos. O Brasil mergulhou na crise após grandes investimentos em infra-estrutura quando, nesse período, optou por continuar a crescer mesmo com o freio econômico mundial. Não só o Brasil, mas a maioria dos países subdesenvolvidos que fizeram essa opção apresentou o mesmo problema. A dívida externa se tornou impagável e o Brasil decretou moratória em 1982.

A situação social brasileira piorou bastante com o passar dos anos e muda a característica do país, antes alvo de imigração. Pelo contrário, a população brasileira buscou meios de encontrar em outros países meios de sobrevivência. A ida a países de indústria efetivada garantia aos brasileiros – e latino-americanos em geral – o trabalho na linha de produção, como mão-de-obra barata e eficiente.

No Japão, a crise social foi desencadeada por outros fatores. A guerra e a emigração tornaram o país, como visto no capítulo anterior, dependente de mão-de-obra externa. Em contraposição à situação brasileira, os nipônicos estavam em um momento econômico muito bom, principalmente no tocante à produção. De fato, as inovações tecnológicas colocaram o país numa boa condição competitiva e as empresas cresciam de maneira a depender maciçamente de trabalhadores. A implantação de um novo modelo de produção e

---

<sup>46</sup> FUSCO, Wilson, HIRANO, Fábio Yóiti & PERES, Roberta Guimarães. *Brasileiros nos Estados Unidos e Japão*. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT\\_MIG\\_ST41\\_Fusco\\_texto.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT_MIG_ST41_Fusco_texto.pdf)>. Acesso em 21 de setembro de 2006.



de gestão iniciadas pela Toyota, e as mudanças proporcionadas por elas, ocasionaram a propagação do modelo por todo o país e, de certa forma, contribuiu no acréscimo de demanda e sucesso das empresas naquela época.

Contudo, a população economicamente ativa do país passava por vias de diminuição. O país adotou políticas de controle de natalidade, ainda no meio do século XX, e a expectativa de vida dos japoneses aumentou consideravelmente – o que deixou o país com pouco número de jovens em condições de trabalho e um grande número de idosos –, termos que, unidos à guerra e os efeitos causados pela agressão das bombas atômicas, culminariam na falta de trabalhadores assim que o país atingisse uma explosão na produção.

Não só os fatores demográficos atrapalharam os japoneses nessa questão. O nível de escolaridade dos japoneses também os afastou da produção. A sociedade japonesa passou a não aceitar os padrões de trabalho utilizados na produção e pouco se interessavam em ingressar na manufatura. A caracterização do trabalho manufatureiro como sendo desqualificado e desgastante fisicamente trouxe a cultura da rejeição desse tipo de função. Ademais, é importante destacar que, com o crescimento econômico do país e a interação entre as pequenas, médias e grandes empresas – nos moldes vistos anteriormente, iniciado pela Toyota e a relação próxima entre os fornecedores – ajudou na formação um grande número de empresas que prestam serviços umas as outras e não oferecem as mesmas garantias que as grandes empresas proporcionam aos seus funcionários. Com isso, a demanda por trabalhadores que se submetam às condições de subcontratação aumentou e, nesse aspecto, Sasaki aponta que:

As pequenas e médias empresas demandavam mão-de-obra estrangeira — o que influenciava em toda a economia japonesa, porque no final da cadeia produtiva encontravam-se as pequenas firmas, que recebiam encomendas das grandes empresas montadoras por meio do sistema de subcontratação. Como nessas pequenas empresas não havia perspectiva de carreira ou ascensão profissional, os japoneses — sobretudo os mais jovens, escolarizados, que ingressavam no mercado de trabalho — recusavam-se a trabalhar nelas, por não as considerarem oportunidades viáveis de ascensão ou mobilidade social, preferindo as empresas maiores, mais competitivas, porém com maior possibilidade de ascensão profissional [...] Assim, muitas dessas pequenas empresas faliram por falta de mão-de-obra e porque a maioria dos empregados tinha uma idade média alta, na faixa dos

quarenta a cinquenta anos. Não conseguindo atrair os empregados japoneses, as pequenas empresas começaram a contar com os trabalhadores estrangeiros que aceitassem trabalhar <sup>47</sup>

Nesse contexto, muitos estrangeiros passaram a ingressar ilegalmente no país para trabalhar nas manufaturas. Muitos deles provindos de países asiáticos como, Coréia, China e Filipinas, se sujeitando aos trabalhos nessas pequenas e médias empresas as quais necessitavam de trabalho temporário subcontratado. “Esses migrantes ilegais eram homens que se dirigiam aos setores de construção e manufatureiro, e grande parte das mulheres imigrantes ilegais apreendidas era empregada como *bar hostess* e *entertainers* recrutadas pela indústria do sexo”.<sup>48</sup> O aumento desenfreado da prática assustou o governo japonês que, a partir do aumento dessa imigração passou a criar vários empecilhos para o fim desse tipo de imigração, pois a constituição japonesa anteriormente só reconhecia o trabalho de imigrantes em seu território caso fosse provada a sua mão-de-obra especializada. Caso não houvesse, em território japonês, correspondente à função designada, a legalização desse trabalhador seria obtida sem maiores problemas. No entanto, a imigração estava provindo de pessoas sem qualquer qualificação para o trabalho nas fábricas e o governo japonês começava a arrecadar menos com a relação de subcontratação das pequenas e médias empresas com os imigrantes ilegais.

A produtividade japonesa passou a ser refém do trabalho estrangeiro. Assim como com os estadunidenses no início da produção em moldes fordistas, a linha de montagem das empresas passou a ser um ambiente completamente internacional, muitas vezes com os próprios trabalhadores sem se comunicar devido à barreira do idioma. Os operários estrangeiros eram marginalizados e sofriam com a adaptação na chegada, porém a importância da inserção deles no chão da fábrica fazia com que os empresários pressionassem o governo para a legalização ou para a solução do problema causado pela falta de mão-de-obra. Porém, “a presença indesejável, porém indispensável, destes trabalhadores migrantes criou uma situação de desconforto por parte do governo japonês,

---

<sup>47</sup> SASAKI, Elisa. *A imigração para o Japão*. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142006000200009&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142006000200009&script=sci_arttext&tlng=pt)> Acesso em 02 de setembro de 2006.

<sup>48</sup> *Idem*.

na medida em que agredia os padrões de homogeneidade e pureza racial, elementos fundamentalmente valorizados na cultura japonesa”.<sup>49</sup>

A resolução desse impasse se deu pela medida do governo japonês em repatriar descendentes e nacionais os quais haviam emigrado para outras partes do mundo. Eles seriam a solução para a manutenção da homogeneidade da população, além de possivelmente já serem inseridos nos costumes japoneses desde pequenos. A proximidade cultural e física poderia amenizar a carência e a resistência do grande número de japoneses resistentes aos imigrantes. A intenção de se trazer apenas *nikkeis* – descendentes – para o país pode ser resumida com uma parte do texto traduzidos para o português do Ministério de Relações Exteriores do Japão, onde:

Os *nikkeis* do exterior, independentemente de sua fluência ou não no idioma japonês, ou da posse ou não da nacionalidade japonesa, encontram-se numa posição de boa compreensão dos dois países, ou seja, o Japão e o país em que vivem. Pode-se dizer que eles constituem uma "ponte de ligação" entre o Japão e esse país. Por isso, já está se discutindo a formação de uma rede de conexão das comunidade *nikkeis* de diversos países. Essas atividades dos *nikkeis* nos países em que vivem tornam-se, para o Japão, patrimônios morfos ou amorfos. Para a comunidade *nikkei*, é fundamental também a integração e a contribuição para com a sociedade local. Contudo, agora que a comunidade *nikkei* está atingindo os objetivos de integração à sociedade local e contribuição ao país, está começando a surgir no meio dos *nikkeis*, a preocupação de que a ligação com o Japão desaparecerá se cada um não se esforçar em mantê-la. Além disso, estão surgindo pessoas que desejam aprender a língua ou cultura japonesa, confirmar suas raízes japonesas e intensificar as relações com o Japão. Atender a esses desejos serve para que a comunidade japonesa contribua ainda mais ao país em que reside, e o Japão também deve efetuar intensivamente a colaboração.<sup>50</sup>

Outro relato que legitima a ida de descendentes provindos da América Latina é destacada por Yamanaka também confirma:

Os documentos oficiais, que datam antes da reforma de 1989-1990 (da lei de imigração japonesa), sugerem que a manutenção da homogeneidade cultural e ‘racial’ é a maior preocupação dos políticos e dos regimentos do Partido Democrata Liberal. Tais documentos sempre se referem à posse do Japão de um ‘grupo étnico, uma língua’ como um fator crucial que contribuiu para o milagre

<sup>49</sup> OCADA, Fábio Kazuo, *op. cit.*, p. 04.

<sup>50</sup> Texto retirado do sítio do Ministério de Relações Exteriores do Japão. Disponível em: <<http://www.mofa.go.jp/policy/emigration/portugal.html>>. Acesso em 23 de setembro de 2006.

econômico pós-guerra. Os *nikkeis* são aceitáveis porque, como parentes de japoneses, eles seriam capazes de assimilar a sociedade japonesa sem considerar a nacionalidade<sup>51</sup>

O incentivo governamental atingiu diretamente os brasileiros, pois, como anteriormente dito, a maior colônia japonesa se localizava no país. Inicialmente, voltaram ao Japão os chamados *isseis*, que são próprios japoneses que deixaram o país em algum momento. Muito dos chamados *nisseis*, filhos dos *isseis*, obtinham a dupla nacionalidade e seguiam rumo ao oriente, sem mais problemas. Esses imigrantes, assim como os japoneses no início do século, se deslocaram para um endereço certo: trabalho nas manufaturas. O grande fluxo de brasileiros começou a partir do ano de 1985, sendo que grande parte deles partiu para o país sem a permissão para o trabalho nas manufaturas. Nesse ano, o número de brasileiros era de aproximadamente 1995.<sup>52</sup> A partir da década de 1990 – nesse mesmo ano –, houve a aprovação da nova Lei de Controle de Imigração japonesa, que facilitou a entrada de descendentes japoneses até a terceira geração e seus cônjuges.

Antes da aprovação e da legalização da entrada dos descendentes para o trabalho, os últimos entravam no país legalmente, porém trabalhavam de forma ilegal – muitas vezes com visto temporário de visitante. A tentativa do governo com a medida de reformulação da política de imigração ratificou o poder que os empresários têm nas decisões, assim como o país não poderia correr o risco de diminuir sua produtividade, já que, na falta de fornecedores internos o país teria que recorrer a empresas de outros países para o fornecimento de peças e outros serviços os quais não haveria mão-de-obra necessária interna para realizá-las.

Aos poucos as empresas foram se adequando às novas regras e substituindo seus funcionários ilegais – que atingiam o número de 300 mil no ano de 1995, e em sua maioria provindos de países asiáticos como: Coreia do Sul, China, Bangladesh e Filipinas – por *nikkeis* latino-americanos, os quais possuíam situação legal de trabalho no país. Em 1990, já se tinha uma população de 56.429 brasileiros vivendo no Japão<sup>53</sup> e, depois de 10 anos

---

<sup>51</sup> SASAKI, Elisa Masae, *op. cit.*, *apud*, YAMANAKA, Keiko. *Asian and Latin American workers in Japan: Should Japan open the unskilled labor market?* Iowa, 1991, p. 07.

<sup>52</sup> Dados de: SASAKI, Elisa Masae. *Dekasseguis: Migrantes Brasileiros no Japão*. Disponível em: <<http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/PDF/1998/a144.pdf>> Acesso em 18 de setembro de 2006.

<sup>53</sup> *Ibidem*, p.584.

passados, no ano 2000, o número de residentes alcança a marca de aproximadamente 250.000 pessoas.<sup>54</sup>

Em face aos incentivos governamentais japoneses e à pré-disposição de muitos *nikkeis* para a virem ao país com o interesse no trabalho nas fábricas, apesar do freio imposto atualmente, o número de estrangeiros para a função supracitada tende a aumentar. Ademais, caso haja a diminuição, a consequência imediata é a diminuição da produção japonesa, já que, o país por si só não possui mão-de-obra suficiente para atender à demanda.

---

<sup>54</sup> Dados do sítio eletrônico da Embaixada do Brasil em Tóquio. Disponível em:  
<<http://www.brasemb.or.jp/porutogatu/index.html>> Acesso dia 24 de setembro de 2006.



## CAPÍTULO IV – O HOMEM CORDIAL E O TOYOTISMO

Sabe-se que a realidade no Brasil é muitas vezes diferente da encontrada no Japão. Culturalmente um povo restrito, os japoneses se mostram detentores de várias peculiaridades em termos sociais e de relacionamento pessoal. Comum em países industrializados, a falta de aproximação dentre os indivíduos demonstra o crescimento da impessoalidade da população. O profissionalismo e a busca pelo crescimento na produção obrigaram às grandes empresas a diminuir a interação entre os operários.

Na base cultural brasileira, segundo Sérgio Buarque de Holanda em *Raízes do Brasil*, o oferecimento do chamado homem cordial à humanidade tem uma razão histórica. Para o autor, o brasileiro é criado desde os primórdios numa cultura patriarcal, onde a figura familiar é sobreposta aos outros elementos sociais.

A distinção das características entre os indivíduos é proposta pela diferença entre os que são voltados para a sociedade e os que primam pela educação familiar, focado nos preceitos domésticos, iniciando uma discussão para a aproximação da formação das sociedades contemporânea. Os primeiros, que provêm da impessoalidade causada pelos termos atuais de convívio, são indivíduos preparados para a competição a qual se depara no mundo atual. Já os últimos são parte de famílias “retardatárias, concentradas em si mesmas e obedientes ao velho ideal que mandava educarem-se os filhos apenas para o círculo doméstico”.<sup>55</sup>

O brasileiro é cordial, nos dizeres do autor, por historicamente herdar uma cultura defensora do funcionalismo patrimonial – baseado na criação familiar patriarcal do indivíduo, inserida na esfera profissional. Isso significa que a impessoalidade a qual as grandes nações industriais do mundo obedecem, baseada na burocracia, não condiz com a realidade social brasileira. A exemplo disso, o autor destaca a dificuldade dos “detentores das posições públicas de responsabilidade, formados por tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público”.<sup>56</sup> Afastando-se da proposta burocrática de Max Weber – que defende a impessoalidade na cessão de cargos

---

<sup>55</sup> HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989, p.103.

<sup>56</sup> *Ibidem*, p. 105

públicos, utilizando apenas o critério da competência do indivíduo em exercer o cargo – a qual outros países adotavam, no Brasil houve “o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal”.<sup>57</sup>

Parte daí a afinidade direta que o nacional de tal país tem com o próximo. Na sociedade brasileira, segundo a pesquisa, o caráter familiar foi o que mais se desenvolveu com o passar do tempo. É nele que são baseados os preceitos difundidos e a relação próxima dos que convivem nesse meio é uma identidade nacional, tanto para os que convivem no território do país, assim como para os estrangeiros que por lá transitam ou para aqueles que têm contato com um brasileiro.

No tocante ao predomínio das vontades individuais, não se afirma que o “puro burocrata conforme a definição de Max Weber”<sup>58</sup> tenha sido a definição para o discernimento entre o que se pode afirmar como indivíduo social e o indivíduo familiar, tampouco que o último caracterize somente as supracitadas vontades, apenas mostra que, no contexto histórico brasileiro, a confiança pessoal nesse ou naquele indivíduo é preponderante para que o sujeito o qual possua a competência de escolha faça a sua opção.

A formação social do Brasil passou por uma fase de mudanças no período posterior à independência. O fato foi promovido pelo êxodo rural que trouxe às cidades uma população provinda de povoados menores, onde o caráter pessoal das relações é preponderante, assim como nas cidades menores nos dias atuais. Essa população passou por dificuldades de relacionamento, já que o ambiente de competição e a sobreposição de preceitos domésticos por medidas antifamiliares obrigou os indivíduos a seguirem outras práticas que não as mesmas as quais de costume anterior. O exemplo utilizado foi o de jovens os quais saíram de seus redutos familiares para as universidades brasileiras, nas décadas de 1820, 1830. Segundo o autor, esse período – em especial nos cursos jurídicos – os universitários mudaram para os grandes centros e eram forçados “a ajustar-se, nesses casos, a novas situações e a novas relações sociais que importavam na necessidade de uma revisão, por vezes radical, dos interesses, atividades, valores, sentimentos, atitudes e crenças adquiridos no convívio da família”.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> *Idem.*

<sup>58</sup> *Ibidem*, p.105.

<sup>59</sup> *Ibidem*, p.104.



Ao explicitar o grau de proximidade dentre os brasileiros, Holanda expõe que a soma dos fatores anteriores não condena os indivíduos ao abandono de suas práticas iniciais, mas, funcionando como um rito de passagem, o prepara para a condição de não ser mais subordinado à figura doméstica. Os laços aos quais o sujeito familiar é atado são vitalícios, sendo que, no caso brasileiro, é de grande abrangência quando proporcional ao total populacional. Os chamados contatos primários são o que o autor considera um dos efeitos decisivos da caracterização do brasileiro como um indivíduo familiar.<sup>60</sup> Para ele, a pessoalidade e a cortesia são itens que tornam obrigatórios quando se leva em consideração a relação entre qualquer pessoa e um brasileiro e “isso ocorre mesmo onde as instituições democráticas, fundadas em princípios neutros e abstratos, pretendem assentar a sociedade em normas antiparticularistas”.<sup>61</sup>

Diante esses fatores, o chamado homem cordial é o que o autor destaca como sendo o brasileiro em vista aos estrangeiros.

Daremos ao mundo o “homem cordial”. A lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal.<sup>62</sup>

A admiração de nacionais de outros países por essa cordialidade não pode ser confundida com boas maneiras e civilidade, na visão de Holanda. A intenção, de fato, é considerar o brasileiro com um sujeito cortês, afastado “de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo”.<sup>63</sup> Neste ponto é que as diferentes sociedades mundiais diferem da referida sociedade, e tal fator dificilmente é captado por outra nação que possua costumes diferentes aos brasileiros. Muitos que tentam assimilar e fazer parte dessa cultura passam por momentos dificuldades, como no exemplo do vendedor norte-americano, o qual intencionava exportar para países da América do Sul, que disse só conseguir realizar seus negócios após criar um vínculo de amizade com seus compradores brasileiros e argentinos.

---

<sup>60</sup> *Ibidem*, p.106.

<sup>61</sup> *Ibidem*, p. 106.

<sup>62</sup> *Ibidem*, pp 106-107.

<sup>63</sup> *Ibidem*, p.109.

É importante ressaltar, ainda, que o sentimento de competição dentre os brasileiros é pouco exacerbado. A evidência é dada pela supracitada ética de fundo emotivo, pois ela segue sendo uma diretriz mesmo em momentos em que o ambiente de concorrência é posto em destaque. A não competição é, de fato, um alicerce brasileiro para que o indivíduo dessa sociedade haja como num ambiente familiar. A cessão de direitos em benefício do próximo, assim como as já mencionadas atitudes generosas, como a hospitalidade, provam que os brasileiros sabem como evitar a competição e a competitividade de modo peculiar.

Relativamente aos costumes, a alusão feita pelo autor para legitimar sua proposta é com a intenção de mostrar a intimidade dentre os brasileiros em seu convívio social e no trabalho. Assim, ele destaca que tal população se refere uns aos outros utilizando o primeiro nome, e não o nome da família (sobrenome). A omissão do tratamento pelo sobrenome – que para o autor significa a abolição de alguns dos fatores que impõem distância entre os interlocutores – indica que a nação em voga enfatiza uma simpatia a qual só se tem num ambiente familiar – lugar onde não se utiliza o sobrenome, por razões óbvias. Tratar um outro indivíduo pelo seu primeiro nome denota uma proximidade maior entre as partes, mesmo que eles não possuam grande intimidade. Com relação aos nomes:

Em regra é o nome individual, de batismo, que prevalece. [...] Seria talvez plausível relacionar tal fato à sugestão de que o uso do simples prenome importa em abolir psicologicamente as barreiras determinadas pelo fato de existirem famílias diferentes e independentes umas das outras <sup>64</sup>

A diversidade colonial criou no Brasil uma sociedade fisicamente heterogênea. No entanto, os traços individuais de cada sociedade colonizadora culminaram em outro aspecto diferenciado que foi enraizado na cultura do país: o gradativo afastamento das noções de ritualismo. Um deles seria o convencionalismo de se referir a um outro sujeito pelo nome de sua família. Holanda destaca que “nenhum povo está mais distante dessa noção ritualista da vida que o brasileiro”.<sup>65</sup> Utilizando o ato de polidez como parâmetro, o autor destaca que o ato de ser polido é um indicador de afastamento nas relações pessoais e de defesa perante a sociedade. Ser polido em alguma situação diminui a intimidade e mostra um indivíduo na defensiva perante um outro sujeito ou circunstância.

---

<sup>64</sup> *Ibidem*, p.109.

<sup>65</sup> *Ibidem*, p. 107.

Exaltar valores cordiais e utilizar em demasia, em termos lingüísticos, os diminutivos mostra que socialmente o brasileiro tem a intenção de se agrupar e tentar a fuga da responsabilidade individual. Isolar-se, de certo modo, torna esse indivíduo afastado da realidade a qual ele teme, que é a de conviver consigo mesmo. Quanto mais estreita a relação pessoal com as pessoas que estão ao seu redor, maior a satisfação e a proximidade com as características de um brasileiro o qual vive num país onde se encontra um forte indício em ser uma sociedade familiar em todas as esferas de relacionamento.

A alusão feita se encaixa nos preceitos desse trabalho se levarmos em consideração que o próprio autor destaca a relação entre a socialização e a industrialização, uma vez que ele destaca:

O trabalho das velhas corporações e grêmios de artesãos com a “escravidão dos salários” nas usinas modernas, tem um elemento precioso para o julgamento da inquietação social de nossos dias. Nas velhas corporações o mestre e seus aprendizes e jornaleiros formavam uma só família, cujos membros se sujeitavam a uma hierarquia natural, mas que partilham das mesmas privações e confortos. Foi o moderno sistema industrial que, separando os empregadores e empregados nos processos de manufatura e diferenciando cada vez mais suas funções, suprimiu a atmosfera de intimidade que reinava entre uns e outros e estimulou os antagonismos de classe. O novo regime tornava mais fácil, além disso, ao capitalista, explorar o trabalho de seus empregados, a troca de salários ínfimos <sup>66</sup>

Para o autor, a industrialização passa a ser a responsável pelo afastamento da relação próxima entre indivíduos. A clássica educação para fins domésticos desaparece a partir do momento em que:

Para o empregador moderno – assinala um sociólogo norte-americano – o empregado transforma-se em um simples número: a relação humana desapareceu. A produção em larga escala, a organização em grandes massas de trabalho e complicados mecanismos para colossais rendimentos, acentuou, aparentemente, e exacerbou a separação das classes produtoras, tornando inevitável um sentimento de irresponsabilidade, da parte de dirigem, pelas vidas dos trabalhadores manuais <sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> *Ibidem*, p.102.

<sup>67</sup> *Idem*.

No caso japonês, observou-se esta idéia no tocante às mudanças na produção. Evidentemente a legislação trabalhista do país impôs restrições à contratação de trabalhadores, porém, na análise anterior, se observa características da produção em massa na época fordista, e não uma analogia direta ao toyotismo de Ohno. A transição da produção artesanal ao fordismo causou o primeiro impacto às relações pessoais dos operários no local de trabalho. Para Holanda comparar o sistema industrial ao artesanal mostra a diferença direta entre em que a pessoalidade do segundo se confunde com a impessoalidade do primeiro:

Compare-se o sistema de produção, tal como existia quando o mestre e seu aprendiz ou empregado trabalhavam na mesma sala e utilizavam os mesmos instrumentos, com o que ocorre na organização habitual da corporação moderna. No primeiro, as relações de empregador e empregado eram pessoais e diretas, não havia autoridades intermediárias. Na última, entre o trabalhador manual e o derradeiro proprietário – o acionista – existe toda uma hierarquia de funcionários e autoridades representados pelo superintendente da usina, o diretor-geral, o presidente da corporação, a junta executiva do conselho de diretoria e o próprio conselho de diretoria<sup>68</sup>

Ao considerarmos empresas de grande porte como as estadunidenses, assim como o seu desempenho produtivo baseado na produção em massa e o próprio consumo em massa, pode-se questionar que o toyotismo seria uma solução para esse problema. De fato algumas corporações japonesas possuem as mesmas dimensões físicas quando comparadas às norte-americanas, contudo, dependem muito mais da produção dos componentes de pequenas outras empresas espalhadas pelo país. São companhias de menor expressão e um *quorum* de trabalhadores muito mais reduzido que as corporações norte-americanas.

Como visto em capítulos anteriores, a produção japonesa era baseava-se principalmente no trabalho em equipe, sendo que as dimensões fabris diminuía a cada inovação alcançada. A proximidade dos trabalhadores é cada vez maior e esse fator, segundo eles, poderia desencadear num crescimento de produtividade caso os trabalhadores trocassem informações com relação à produção em si, ou até na resolução de problemas relativos à utilização dos recursos que possuíam.

---

<sup>68</sup> *Idem.*

O caso do *dekassegui* brasileiro que se insere nesse contexto fabril mostra que a utilização comum dos direitos supracitados estão restritas aos cidadãos japoneses. Em poucos casos se evidencia a participação de tal indivíduo numa discussão em termos como os ditos no parágrafo anterior. Acontece, portanto, a dificuldade de adaptação do brasileiro na realidade industrial japonesa.

A intenção de analisar o trabalho realizado pelos *nikkeis* brasileiros no Japão vem do fato que as mudanças iniciadas no pós-guerra incentivaram o trabalho subcontratado e terceirizado. Além disso, a pressão psicológica sofrida na linha de montagem e trabalho dentro da fábrica mostra que a aproximação intencionada tem duas ramificações, sendo elas a do grupo que facilmente se adapta à nova realidade, e a segunda que persegue a volta para casa.

Ainda que considerados, na revisão da Lei de Controle de Imigração japonesa, como uma solução para a manutenção da homogeneidade da população, os descendentes encontraram muitas dificuldades em sua incorporação e inserção social em moldes japoneses. O brasileiro, que buscava uma melhoria de vida devido às más condições dela em seu país, encontrou várias barreiras em atingir o objetivo inicial da maioria deles, que era acumular alguma quantia em dinheiro e regressar ao Brasil.

A discussão levantada por Sasaki mostra que em muitos casos o sentimento nacional se divide em duas vertentes. Muitos dos imigrantes partem do princípio de que o Brasil constitui sua *homeland* – que designa “a sociedade ou o país de origem, o ‘lar’ do migrante”.<sup>69</sup> Nesse caso, o brasileiro ou japonês, mesmo com a ancestralidade ou nacionalidade japonesa, pretende regressar ao Brasil, país o qual se identificam culturalmente e nacionalmente. O outro grupo é aquele que volta ao Japão com a intenção de buscar as raízes culturais deixadas pelos seus ascendentes. Eles encaram a viagem ao Japão como o regresso ao seu país de origem, mesmo que, em muitos casos, seja o primeiro contado com a terra natal de seus ancestrais.

Segundo relatos de descendentes, a realidade encontrada na chegada ao país hospedeiro não é a esperada por muitos deles. De fato, o impacto cultural é grande e torna difícil a adaptação ao novo estilo de vida encontrado. Os empregos aos quais são designados os brasileiros são altamente desqualificados e, em sua maioria, são empregos os

---

<sup>69</sup> SASAKI, *op. cit.*, p. 589.

quais não são do interesse dos japoneses nativos, que na maioria possuem grande nível de escolaridade.

Ademais, grau de escolaridade chega a ser um tema discutível quando relacionado aos costumes brasileiros. Ao conceber as premissas de Holanda, entende-se que, quanto maior o grau de escolaridade do indivíduo, maior a sua preparação para a vida em sociedade. Levando em consideração o alto nível escolar proporcionado aos japoneses – e a sua conseqüente repulsa aos trabalhos na fábrica, como visto no capítulo anterior – podemos fazer a alusão de que os mesmos, de fato, podem ser considerados uma população antifamiliar. A não aceitação do trabalho oferecido nas pequenas empresas coloca o trabalhador estrangeiro em um patamar social desigual aos demais indivíduos da sociedade.

Os *dekasseguis* são discriminados socialmente, mas têm garantido a sua importância na produção, dado o aumento da importação de trabalhadores e da garantia quase plena de emprego a eles. É uma das preocupações do governo japonês a aceitação deles na sociedade, já que fazem parte de quase 1% da população japonesa em idade economicamente ativa.<sup>70</sup> Como a tendência é que esse percentual aumente – a população japonesa acumula um decréscimo populacional devido à baixa taxa de natalidade e um aumento na expectativa de vida –, é comum a criação de políticas para a ajuda aos *nikkeis* em território japonês. A ênfase nesse aspecto é defendida no sítio eletrônico do Ministério de Relações Exteriores do Japão, onde se destacam os 10 anos da revisão da Lei de Controle de imigração e a ainda notória discriminação populacional japonesa:

Transcorridos 10 anos desde a revisão da Lei de Controle de Imigração e Reconhecimento de Refugiados (Lei de Controle de Imigração), em 1990, os problemas relativos a trabalhadores *nikkeis* no Japão e seus familiares estão se diversificando. Dentro do avanço da globalização da sociedade e da economia, é necessário que toda a comunidade japonesa se torne uma comunidade em que os estrangeiros possam se integrar, sem sofrer discriminações. Por isso, numa época como esta em que está havendo redução da população do Japão devido à queda da taxa de natalidade e aumento da longevidade, a presença dos *nikkeis* no Japão pode ser considerada um caso pioneiro da globalização da comunidade japonesa.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> *Ibidem*, p. 585.

<sup>71</sup> Sítio eletrônico do Ministério de Relações Exteriores do Japão. Disponível em: <<http://www.mofa.go.jp/policy/emigration/portugal.html>> Acesso dia 10 de setembro de 2006.

Intrinsecamente, a intenção dos japoneses ao aceitar de bom grado a imigração dos latino-americanos era a de não haver diversidade cultural em termos gerais, já que esses estrangeiros provinham do próprio país. Porém, quase em sua totalidade, os *nikkeis* estavam distantes das práticas japonesas, incluindo o idioma. Poucos deles aprenderam japonês para tentar a vida no Japão, devido ao inexistente contato com o país ou o grande período afastado dele.

A imigração acontece de várias formas e por vários motivos, contudo, é convergente o objetivo da maioria dos imigrantes. O trabalho na indústria é onde esses brasileiros buscam a sobrevivência e o sustento de sua família. A maioria desses trabalhadores foram recrutados por empresas especializadas no envio de pessoas para trabalharem em corporações japonesas. Comumente se encontram anúncios para o envio de descendentes ao Japão com a promessa de emprego e moradia, além da possibilidade de parcelar sua passagem, debitando automaticamente dos honorários recebidos fruto do futuro trabalho.

As condições criam expectativas nos aplicantes. É a oportunidade de eles mudarem de vida, já que em seu país não existem perspectivas de melhora, pelo menos a curto prazo. Após o contato com a empresa, o ainda aspirante a *dekassegui* recolhe a sua documentação pessoal para atestar a sua consagüinidade e a entrega para um despachante da própria empresa a qual ofereceu o emprego. O trâmite legal junto à embaixada ou consulado não contém relação pessoal alguma entre o solicitador e o solicitante do visto de trabalho.

Sendo em número considerável (mais de 250.000 brasileiros), os *dekasseguis* saem do Brasil com uma dívida que os vincula com a empresa por um determinado período de tempo – dependendo do acordo anteriormente feito. Muitos deles não possuem famílias e nenhum vínculo familiar no Japão. Partem do Brasil apenas com objetos pessoais e a documentação necessária que os garante a moradia e o emprego.

Juntamente com a referida documentação os descendentes carregam os traços culturais adquiridos em sua terra natal. Fazem parte de uma população que possui um vínculo com os costumes nacionais, já que, deixam o país depois da maioridade. Podemos considerar, portanto, que o *nikkei* brasileiro carrega em si um certo grau do estereótipo de cordialidade atribuído a sociedade brasileira.

As dificuldades iniciam logo na chegada, pois os trabalhadores tão logo desfazem as malas encaram a jornada de seleção para os empregos disponíveis. O trabalho designado

depende do desempenho individual de cada um e das preferências do empregador. São levados em consideração a idade, o físico e as capacidades de cada um dos imigrantes aspirantes aos cargos na empresa. Eles são dispostos às mais diversificadas tarefas, contudo elas não são de difícil realização e demandam muito pouco do intelecto dos trabalhadores.

Assim como em grande parte dos países do mundo, o trabalhador no Japão recebe seus honorários por hora de trabalho, fator que motiva os recém-chegados a trabalhar desde o primeiro momento, sem muito critério para a escolha do seu emprego. Para muitos, a novidade de se inserir num país de economia desenvolvida, principalmente pela infraestrutura e o desenvolvimento tecnológico, desperta a primeira atração e a fuga do sentimento de dificuldade em encarar o curto período de estadia o qual o imigrante acha necessário para conseguir unir rendimentos e regressar ao seu país. Longe da família e de entes queridos, os brasileiros só tinham a opção de trabalhar e pensar no regresso.

Mesmo com as mudanças estruturais sofridas pelas empresas manufatureiras do Japão durante sua afirmação internacional, as atividades na fábrica são muito semelhantes às desenvolvidas em manufaturas em moldes fordistas. A força física talvez não fosse o atributo maior do trabalhador, mas a repetição dos movimentos e a simplicidade intelectual deles mostram que o operário do atual século não precisaria de muito mais do que uma boa primeira compreensão para desenvolver suas tarefas. Substituí-se, logicamente, os grandes aparatos mecânicos por pequenos e eficientes robôs ou máquinas de fácil operação. Nesse processo, tem-se diminuída de forma drástica a necessidade de um diálogo entre os trabalhadores, apenas a realização das tarefas baseadas no acionamento dos recursos das máquinas.

A ignorância da língua não se mostrava empecilho para os trabalhadores. A linguagem interna muitas vezes dispensava a utilização de intérpretes. Ato como ligar e desligar máquinas, realizar essa ou aquela tarefa, eram compreendidos com pouco tempo de trabalho dentro da empresa. A dificuldade em lidar com a distância de casa – nesse aspecto o lar do imigrante é seu país de origem – talvez seja o maior problema enfrentado por eles.

O brasileiro cordial se depara com uma situação avessa aos seus costumes adquiridos na vida latino-americana. A suposta fácil adequação pretendida pelos hospedeiros importadores de mão-de-obra se confunde ao sujeitar o trabalhador ao convívio social num país em que os “japoneses, onde, como se sabe, a polidez envolve os aspectos



mais ordinários do convívio social, chega a ponto de confundir-se, por vezes, com a reverência religiosa”.<sup>72</sup> O aspecto ritualista do japonês causa, inicialmente, um sentimento de indivíduo socialmente desprezado, na interpretação de muitos dos brasileiros residentes no Japão, pois não possuem determinadas práticas que são vistas como do cotidiano pelos japoneses, assim como sua execução é de caráter obrigatório. Parte daí alguma repulsão por parte dos japoneses nacionalistas a algumas práticas – ou falta delas – relativas aos brasileiros.

No convívio dentro de casa, o brasileiro se preocupa em manter a proximidade com a cultura e identidade com seu país de origem no relacionamento com amigos e familiares também brasileiros. No entanto, é dentro das corporações que identificamos a necessidade do afastamento a esses preceitos. A estrutura das fábricas faria a união dos trabalhadores, porém o fato de estar empregado para sustentar a família passa a ser primordial ao operário.

O indivíduo socialmente cortês e de fácil relacionamento pessoal passa a tratar sempre indiretamente com seu empregador. Desde a saída do Brasil esses trabalhadores estão sob custódia das anteriormente mencionadas empreiteiras. A cordialidade começa a ser perdida no momento em que, no trabalho, os empregadores começam a exigir mais dos seus empregados, fazendo com que as equipes comecem a competir por resultados melhores. Como é sabido, o erro em determinadas situações da produção em moldes toyotistas é inaceitável, comprometendo, muitas vezes, o trabalho de toda uma equipe. Surge então os conflitos por desempenho e as punições psicológicas aos errantes feitas pelos próprios colegas de trabalho.

O vínculo direto do trabalhador é somente com a empreiteira a qual ele faz parte. É para essa empresa que ele deve satisfações de trabalho e afins. Muitas vezes as empreiteiras possuem brasileiros em seu quadro, justamente para lidar como intérpretes e intermediadores dos trabalhadores com a empresa e, no caso de uma empreiteira japonesa, entre os operários e seu chefe imediato.

A terceirização do trabalho é fruto da fuga a qual nos referimos em capítulos anteriores relativos às imposições trabalhistas as quais as empresas eram obrigadas a cumprir caso os trabalhadores fossem efetivados. A demissão é praticamente inexistente devido aos termos impostos. A opção de um vínculo indireto com os empregados garantia

---

<sup>72</sup> Sérgio Buarque de Holanda, *op. cit.*, p. 107.

às pequenas e médias manufaturas uma sobrevida em meio aos encargos trabalhistas. No entanto, como se percebe, os operários estrangeiros sofriam com a falta de amparo legal nos termos supracitados. A maior parte dos brasileiros, os quais são incluídos nessa classe, passam por situações muitas vezes desagradáveis, sendo que, na maioria deles o culpado pelo destrato não parte dos próprios empregadores.

Aqueles que rumam ao país pela primeira vez e se dispõem aos termos do contrato não sabem exatamente ao que serão submetidos. Muitos deles não possuem condições reais de pagar suas despesas, como a passagem aérea, as despesas com visto e a estadia inicial. Alguns possuem renda no Brasil, mas se desfazem de seus bens para custear as despesas anteriormente mencionadas. A dívida somada cria um vínculo do empregado e seu contratante, sendo que o primeiro passa a ser obrigado, pelos termos do contrato assinado, a pagar pelos serviços prestados pela empresa, assim como pelos adiantamentos dos custos de viagem e estadia, além dos adiantamentos os quais serão expostos a seguir.

A vínculo indireto proporciona ainda o controle da empresa intermediadora sobre todos os vencimentos dos trabalhadores. Assim, os descontos relacionados às despesas iniciais são feitos diretamente na folha de pagamentos. Muitas delas adotam o sistema de retenção dos salários durante 20 ou 30 dias. Supondo que um trabalhador chegue ao país e dê início ao seu trabalho na fábrica no início do mês, ele trabalhará o mês corrente e terá de esperar mais 20 ou 30 dias para receber seu salário do mês anterior.

Como benefício, o trabalhador pode fazer um adiantamento de salário que gira em torno do equivalente a três ou quatro dias de trabalho na fábrica, tendo em vista a necessidade da compra de alimentos e de despesas pessoais. Os próprios *dekasseguis* consideram que os três primeiros meses são os mais difíceis em termos de adaptação e condições de sobrevivência, já que o adiantamento proporcionado não garante boa condição de vida. Muitas vezes existe a necessidade de se pedir um novo adiantamento, porém quase nunca são atendidos e a solução é solicitar a algum colega de trabalho a quantia necessária.

A relação entre os empregados dentro da fábrica é restrita. A paciência inicial é substituída por outros sentimentos com o passar do tempo dentro da fábrica. Inicialmente muitos dos brasileiros se unem pela proximidade cultural, do idioma e pela troca de experiências. Depois de um período e após a pressão psicológica sofrida dentro da empresa, eles passam a ser cobrados além das suas capacidades e o clima interno passa a ser de

desconfiança. Para Holanda, os brasileiros são “avessos ao às atividades morosas e monótonas, desde a criação estética até às artes servis, em que o sujeito se submeta deliberadamente a um mundo distinto ao dele: a personalidade individual suporta ser comandada por um sistema exigente e disciplinador”.<sup>73</sup>

Na adequação ao modelo de trabalho que não permite equívocos no tocante ao trabalho efetuado, o homem cordial passa a ter, consignado ao seu trabalho, outras atribuições como a visão integral do trabalho efetuado por sua equipe. Em outras palavras, os empregados são induzidos a vigiar uns aos outros para que o trabalho seja efetuado nos moldes pré-estabelecidos. Dificilmente um erro passa pelos rígidos controles de qualidade das fábricas e, por tal motivo, as equipes terão de se explicar caso a imprecisão do trabalho ocorra.

No contexto fabril toyotista, o brasileiro – não só ele, mas o estrangeiro em geral – terá ainda que se inserir no contexto hierárquico que uma empresa japonesa possui. Assim, os mais antigos na empresa são mais influentes que os novatos, sendo que a nacionalidade do colega de trabalho é preponderante, ou seja, os japoneses fazem parte do topo da cadeia hierárquica criada dentro da corporação e, com isso, todas as suas decisões devem ser acatadas no processo de produção.

Em muitos casos o fato de serem subordinados aos japoneses incomoda alguns brasileiros. A percepção de que os latino-americanos servem apenas de mão-de-obra barata e obediente era a condição para que a opinião de qualquer brasileiro sobre a linha de montagem não seja ouvida pela chefia da empresa. A idéia lançada de que o trabalhador poderia fazer parte do processo inteligente da produção se restringia aos operários contratados diretamente pela empresa. A capacidade de opinar dos estrangeiros é limitada ao trabalho realizado em sua área de atuação, ou seja, dentro de sua equipe e com os trabalhadores de outra nacionalidade que não seja japonesa.

Os operários mais antigos geralmente possuem maior *status*, recebem melhores salários – nada de muito considerável – e desempenham as tarefas menos desgastantes, mesmo sendo estrangeiros. No entanto, muitos deles ainda são subordinados a empreiteiras e não possuem vínculos empregatícios com a firma a qual trabalham. A separação dentre os operários pela nacionalidade dentro da própria empresa é evidente no momento em que, por

---

<sup>73</sup> *Ibidem*, p. 113.

exemplo, inicia-se a reunião diária para se saber da demanda diária. Os japoneses ficam de um lado, já sabendo de toda a demanda do dia, enquanto os estrangeiros ficam do outro, atentos para saber se terão trabalho com as oito horas normais ou serão necessárias horas extras de trabalho.

A demanda é um outro quesito a ser analisado. O sistema de *just-in-time* desenvolvido finda por alterar sistematicamente a intensidade do trabalho. Para os brasileiros, trabalhar em ritmos diferentes é uma maneira de deturpar alguns dos preceitos de cordialidade com o próximo e com o trabalho. Quando a demanda aumenta demais, os trabalhadores devem aumentar o ritmo para dar conta do trabalho, mesmo que se tenha que trabalhar muito mais horas do que o normal – o incentivo dado aos trabalhadores, garantido pela lei, que passam de oito horas de trabalho é um acréscimo de 25% no preço por hora de trabalho e, a partir de 12 horas, o acréscimo é de 50%.

No entanto, não há a obrigação de cumprir as horas-extras de trabalho alteradas pela demanda, porém, poucos trabalhadores deixam de cumpri-la. Primeiramente, o acréscimo de horas trabalhadas é importante para aumentar seus honorários finais. Assim o cansaço pode ser driblado por esse motivo. Ademais, cada operário que deixa a linha de produção sobrecarregará um outro – já que não há a substituição imediata dos faltantes ou dos que optam pela não participação nos chamados *zangyo* (hora-extra) – e isso não é bem visto pela empresa e muito menos pelo trabalhador que terá de desempenhar funções extras.

Quando o oposto ocorre, ou seja, a demanda diminui, os trabalhadores são pouco requisitados e trabalham por um período mais curto de tempo, ou seja, menor número de horas. Isso significa que os rendimentos cairão e, nesse caso, o *dekassegui*, que intenciona acumular quantias em dinheiro para regressar ao Brasil, passa a se incomodar com a situação. Muitos deles são obrigados a deixar o emprego por melhores salários em outras corporações ou até mesmo são demitidos. As demissões são feitas pela empresa junto à empreiteira e, mais uma vez, a impessoalidade é posta em destaque, pois o aviso da demissão é dado não pela corporação a qual o trabalhador fez parte, mas sim pela empreiteira responsável. O direito trabalhista para os demitidos nessa situação é apenas o de receber as horas trabalhadas, sem indenização alguma, assim como previsto no contrato que eles assinam antes de ingressar na empresa.

A falta de amparo legal como nos moldes brasileiros – a lei trabalhista japonesa é defensora apenas dos trabalhadores efetivos – e o enfraquecimento dos movimentos sindicais, principalmente no Japão, causam mais um desconforto para os que rumam para este país em busca de trabalho. Para os brasileiros a pessoalidade na relação de trabalho é um dos fatores importantes para a produtividade. A diminuição dela e o ritualismo hierárquico são barreiras de difícil adequação. Se levarmos as considerações de Holanda, quando o mesmo propõe que:

Nosso temperamento admite fórmulas de reverência, e até de bom grado, mas quase somente enquanto não suprimam de todo a possibilidade de convívio familiar. A manifestação normal do respeito em outros povos tem aqui sua réplica, em regra geral, no desejo de estabelecer intimidade [...] Note-se que ainda aqui nós nos comportamos de modo perfeitamente contrário à atitude [...] entre japoneses, onde o ritualismo invade o terreno da conduta social para dar-lhe mais vigor. No Brasil é precisamente o rigorismo do rito que se afrouxa e se humaniza.<sup>74</sup>

Ao trazer para o âmbito social esse ritualismo, os japoneses se mostram detentores de uma conduta hierárquica, que passa por gerações e são ensinadas ao japonês ainda criança. No caso brasileiro, as relações se tornam cada vez mais próximas, até quando o ritualismo dá lugar à intimidade, mesmo em casos extremos de relacionamento como na relação entre empregador e empregado. Para os brasileiros, na opinião do autor, as relações de trabalho são as mesmas que uma relação de amizade e, com isso, a intimidade criada entre chefe e subordinado passa a ser encarada com normalidade. Contudo, nas empresas japonesas isso não ocorre.

Pode-se, portanto, afirmar que não só por parte dos brasileiros se caracteriza a decepção no tocante às relações pessoais. O japonês que, pela semelhança física e pela percepção de uma proximidade cultural – lembrando que os brasileiros *dekasseguis*, em sua maioria são descendentes –, incentivou a imigração desses trabalhadores têm a percepção, pela semelhança anteriormente mencionada, que os imigrantes conseguissem facilmente se adequar às regras impostas e a cultura do país hospedeiro. Ademais, a legalização de trabalhadores *nikkeis* tinha o objetivo claro de uma proteção à endocultura japonesa e suas peculiaridades.

---

<sup>74</sup> *Ibidem*, pp.106 – 110.

Outro exemplo da diferença cultural no trabalho é o horário das refeições. Nele, os japoneses se reúnem em uma sala onde se tem um clima empresarial e de discussão sobre a produção. A intenção é encontrar melhorias para que o processo seja cada vez mais produtivo. Já a ala dos estrangeiros é mais simples e não possui as mesmas regalias dos japoneses. Agindo em conjunto eles disponibilizam eletrodomésticos – televisão, microondas –, sendo que alguns providenciam seu próprio almoço. Outros preferem se alimentar da comida oferecida pela empresa, sendo que o preço é pago no fim do mês descontado na folha de honorários recebidos pela empreiteira. Conversam com os que possuem mais afinidade, mas esse momento é mesmo tratado como sendo descanso, e nada além disso.

A maioria das relações entre estrangeiros e japoneses é de caráter impessoal. O sentimento individual é dividido e, em grande parte dos casos, o comprometimento do trabalhador passa a ser apenas com seu salário. Isso ocorre porque a percepção de estar inserido numa equipe e que a intenção de levá-la ao êxito não existe. Primordialmente esses trabalhadores pensam em manter o seu emprego, e não no bem comum, já que é desestimulante fazer parte de um contexto em que não se alcança afinidade com seu superior, que não há aspirações a um cargo melhor ou a garantia de um aumento salarial.

Se os preceitos brasileiros primam pela cordialidade e a proximidade individual, não fazer parte do quadro efetivo de operários, além de não possuir os mesmos direitos que seus companheiros japoneses, implica num desconforto que gera, dentre os trabalhadores, o afastamento das suas características explicitadas no referente ao homem cordial. No entanto, para os trabalhadores efetivados e que fazem parte da bonificação periódica – alguns estrangeiros atingem esse ponto, porém em pequeno número – pelos ganhos da empresa, existe a intenção de sempre cobrar mais da sua equipe.

O *nikkei* passa a se adequar à cultura japonesa. Aos poucos eles conseguem conviver com a competitividade e com as condições impostas dentro de fábrica. Nada os afasta dos conflitos internos, muito pelo contrário, os conflitos são comuns dentre os funcionários de uma corporação. A insubordinação muitas vezes causa esse tipo de reação nos trabalhadores que, normalmente, são acostumados com a relação patrão-empregado encontrada no Brasil.

Cabe ressaltar que, na opinião da maioria dos brasileiros que seguem a trajetória *dekassegui*, seus conterrâneos são a maior ameaça ao seu trabalho dentro da fábrica. Essa proposição fica evidente quando os trabalhadores são postos para competir dentre eles em termos produtivos e de comportamento. A obrigação de se encontrar um culpado pode ser usado como exemplo para legitimar a assertiva anterior, pois os operários devem perseguir o erro até que seja encontrado o responsável, sendo que, em muitos casos, o companheiro de equipe terá de arcar com a responsabilidade. A repulsa pelos integrantes da equipe é uma das formas de punição do trabalhador, que pode vir a ser rejeitado por aquele grupo, caso novamente cometa um equívoco.

O controle de qualidade total é um dos fatores responsáveis pela criação de um ambiente pessoal favorável entre os operários, que se deparam com a coação e a pressão psicológica para que a produção seja realizada de forma próxima à perfeição. A competição mostra que, na relação entre brasileiros, é como se colocassem um filho contra outro, o que Holanda destaca que tal fato mostra que é um mal vitalício. Para tal problema, o autor defende a política da vara, pois “a vara tem um efeito que termina em si, ao passo que se forem incentivadas as emulações e as comparações de superioridade, lançar-se-ão, com isso, as bases de um mal permanente, fazendo com que irmãos e irmãs se detestem uns aos outros”.<sup>75</sup> Em muitos casos os operários chegam a não mais trocar idéias, criando uma relação apenas profissional com seu colega de trabalho.

A racionalização do trabalho, no caso do toyotismo, tende a modificar as relações pessoais dentro da fábrica. A formação de grupos é significativa, porém não permite a interação dos trabalhadores, que passam a competir entre si. Os traços culturais são marcantes, porém, segundo Alves, “o toyotismo não possui a pretensão de instaurar uma sociedade ‘racionalizada’, mas apenas uma ‘fábrica racionalizada’”.<sup>76</sup> Assim sendo, a fábrica passa a ser, com maior intensidade que o fordismo, um ambiente não familiar e impessoal. O que esse autor considera como sendo a “captura da subjetividade operária pela lógica do capital”<sup>77</sup> é o fato de os trabalhadores passarem a ser influenciados às condições

---

<sup>75</sup> *Ibidem*, p. 105.

<sup>76</sup> ALVES, Giovanni. *op. cit.*, Disponível em: <<http://pensocris.vilabol.uol.com.br/toyotismo.htm>> Acesso em: 15 de agosto 2006.

<sup>77</sup> *Idem*.

impostas para garantir seu sustento e, como consequência, o *dekassegui* brasileiro inserido nesse meio deverá deixar de lado alguns dos seus costumes individuais.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do modelo de produção enxuta, toyotismo, teve uma importância ímpar no crescimento econômico japonês. As mudanças na produção, incentivadas por uma série de fatores expostos nesse trabalho, tornaram o Japão um dos países mais competitivos do mundo. Certamente não podemos apontá-los como fatores únicos, porém foram de grande importância na transformação. No entanto, com o crescimento industrial houve um prejuízo nas relações pessoais da população e, no caso estudado, dentro do ambiente de trabalho.

Primeiramente, ao adaptar o sistema fordista com a realidade do Japão, a Toyota Motors demonstrou a capacidade em lidar com as limitações do pós-guerra e desenvolver uma produção em muitos termos vantajosa para as demandas temporais. Evitar o desperdício foi um objetivo alcançado, conforme constatado nesta pesquisa, principalmente por um alto investimento em novas tecnologias. A mesma divisão do trabalho proposta por Ford e Taylor, unidas aos novos aparatos mecânicos e a forma de gerenciamento, permitiram o barateamento do produto final e a ascensão da Toyota no mercado mundial. Com a adequação do sistema a outras empresas e ramos industriais, ocorreu uma nova fase no desenvolvimento industrial do Japão, mesmo com algumas tentativas sem sucesso de intervenção do governo japonês.

A temporalidade dos acontecimentos também pode ser incorporada como um dos fatores preponderantes nessa trajetória. A produção industrial tem características que são desenvolvidas conforme a necessidade de adaptação e a economia de mercado, quanto proposto no ciclo de conjuntura de Singer,<sup>78</sup> deveria ter alternativa diferente àquela de produção e consumo em massa do fordismo para que se desse início a outro ciclo. Somente com o declínio do modelo anterior se pôde enfim acreditar em uma nova forma de gestão e trabalho na produção fabril. As mudanças surtiram efeito a partir da década de 1970, justamente após uma crise mundial como consequência dos dois choques do petróleo. A necessidade, naquela época, era a de se diminuir drasticamente tanto os custos de produção quanto a dependência do insumo nas corporações manufatureiras.

---

<sup>78</sup> SINGER, Paul. *op.cit.*, 1987.

Os impactos conseguintes, como exposto no capítulo dois desta pesquisa, mostraram várias mudanças na produção mundial. Portanto, nesse contexto, pode-se caracterizar a diversificação dos produtos – assim como a criação de novos deles – e a inovação como fatores positivos das transformações – apesar de novas tecnologias e novos produtos poderem causar dependência tecnológica em algumas populações. Em contrapartida, houve, principalmente no Japão e apenas a uma classe de trabalhadores terceirizados, evidentes supressões aos direitos trabalhistas. O país criou novas demandas e transformou seu sistema de trabalho manufatureiro dividido entre os contratados pela empresa e os membros terceirizados. Foi uma medida encontrada para que os ganhos produtivos não cessassem, mesmo não existindo um vínculo direto entre este trabalhador e a empresa, já que, os novos direitos aprovados pela lei de trabalho japonesa do pós-guerra – proposta pelos Estados Unidos e baseada na intenção de diminuir a produção do país, pois, na opinião dos empresários estadunidenses, os melhores preços alcançados na produção eram devido a exploração do trabalhador – incentivaram a terceirização dos serviços prestados para livrar a empresa de encargos trabalhistas impostos.

Dentre as inúmeras mudanças, a que mais teve relevância para a pesquisa foi a necessidade de se importar mão-de-obra para solucionar a escassez dela nas manufaturas do país. O capítulo três mostra que, na verdade, os brasileiros descendentes que se deslocaram para o Japão fizeram o caminho inverso de seus ancestrais que, no início do século passado, imigram ao Brasil provindos do Japão, ocasionando o que podemos considerar como inversão de imigração. A nova política de imigração japonesa, proposta no primeiro ano da década de 1990, objetivava diminuir o número de trabalhadores ilegais no país, assim como não prejudicar a indústria das pequenas e médias empresas. Surgem daí as oportunidades de emprego para brasileiros descendentes de japoneses que, em muitos casos, não possuíam boas condições de vida no Brasil e que foram beneficiados com as facilidades oferecidas, pelo próprio governo japonês, aos *nikkeis* latino-americanos de segunda ou terceira geração, em idade economicamente ativa, seus cônjuges e família.

O sistema toyotista desencadeou num processo produtivo diferenciado dos demais e suas peculiaridades fizeram dele um sistema adotado em várias partes do mundo. Contudo, assim como nas mudanças na produção anterior – no caso da mudança entre a produção artesanal e o fordismo – o modo produtivo, ao contrário do que se pensava, ocasionou a

impessoalidade quando nos referimos à inserção dos brasileiros no processo produtivo. É relevante salientar que a proximidade dentre os chamados nessa pesquisa de trabalhadores efetivos existe, no tocante à discussão para atingir as melhorias na produção, contudo, a conotação é sempre profissional, e não pessoal.

Diferentemente disso, no Brasil, que alcançou a industrialização tardiamente – quando comparado aos países considerados desenvolvidos –, a relação pessoal dentre a população segue outros moldes. A busca pelas raízes históricas mostra que o brasileiro é um sujeito preparado para conviver em um ambiente diferente ao oferecido na sociedade japonesa. O objeto da pesquisa – a inclusão dos *nikkeis* brasileiros no local de trabalho dentro das corporações japonesas – intencionou refletir sobre as reais condições de um trabalhador que saiu do seu país de origem, o Brasil, e foi submetido à jornada de trabalho nessas manufaturas. O trabalho encontrado é desqualificado – e por tal motivo é discriminado pelos próprios japoneses –, o convívio social é restrito à família e alguns amigos, além das dificuldades em se manter no país inicialmente – devido ao alto custo de vida – e a vontade de realizar o sonho de regressar ao Brasil com alguma quantia em dinheiro.

Ademais, causa estranheza o fato de que a política de incentivo à imigração do governo do país receptor tenha atraído descendentes para a linha de trabalho nas manufaturas justamente por entender uma certa proximidade cultural e social dentre esses e a população do país. No entanto, os imigrantes passam por uma difícil adaptação e o ambiente de trabalho é um espelho dessa dificuldade. A importância social dos trabalhadores não sobrepõe as intenções econômicas, as quais foram o agente catalisador para a legalização da presença desses operários no Japão, que permeiam a espécie de contrato firmado pelo Estado japonês e os *dekasseguis*. Os elementos provindos da mudança para um sistema de produção enxuta – como o *just-in-time*, o controle de qualidade total, as terceirizações e, principalmente, a impessoalidade no tratamento dentre os operários – fazem com que os *nikkeis* brasileiros sejam inseridos em uma cultura avessa às suas práticas enquanto em sua terra natal. O chamado homem cordial possivelmente terá que abdicar de vários de seus preceitos – principalmente da cultura familiar – para uma adaptação com o japoneses e seus costumes.

A referida adaptação do indivíduo considerado cordial, generoso e de uma criação familiar à sociedade japonesa é paradoxal se considerarmos benefícios e contrapartidas dessa relação. Muitos *dekasseguis* se consideram realizados com seus ganhos mensais e convivem com a realidade do país e sua população de modo apaziguante. No entanto, muitos outros brasileiros encontram enorme dificuldade na sua adequação aos moldes japoneses de vida. Os relacionamentos sociais são encarados, no Brasil, como uma extensão do ambiente familiar criado dentro de casa, enquanto o japonês se preocupa mais com a competitividade do mundo exterior.

No ambiente de trabalho é assim. Os brasileiros que buscam uma maior proximidade no relacionamento pessoal com o japonês recebem em troca um tratamento pouco receptivo, devido a fatores discriminatórios ou apenas diferença de costumes e práticas. Assim sendo, a inserção do *dekassegui* brasileiro numa cultura como a do Japão passa, primeiramente, pela aceitação da nova cultura e, muito mais que isso, o afastamento dos ideais de familiaridade com outrem nos relacionamentos profissionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Giovanni. *Toyotismo e Mundialização do Capital*. Disponível em: <<http://pensocris.vilabol.uol.com.br/toyotismo.htm>> Acesso em: 15 de agosto 2006.

BRITO, Antônio João de. *A inteligência da produção enxuta*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/040Adm%20-%20A%20Intelig%Eancia%20da%20Produ%E7ao%20Enxuta.doc>> Acesso dia 18 de setembro em 2006.

DERRUAU, Max. *O Japão*, tradução Hélio de Souza e Gisela Stock de Souza. São Paulo: Difusão Européia do Livro, s/d, p.139.

FERREIRA, Ricardo Hirata & GARCIA, Liliana Bueno dos Reis. *O papel do Estado na Migração internacional: o exemplo dos dekassegus*. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn-94-57.htm>> Acesso em 13 de agosto de 2006.

FUSCO, Wilson, HIRANO, Fábio Yoiti & PERES, Roberta Guimarães. *Brasileiros nos Estados Unidos e Japão*. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT\\_MIG\\_ST41\\_Fusco\\_texto.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2002/GT_MIG_ST41_Fusco_texto.pdf)> Acesso em 21 de setembro de 2006.

FUTATA, Marli Delmômico de Araujo. *Breve análise sobre o toyotismo: modelo japonês de produção*. Disponível em <<http://www.espacoacademico.com.br/047/47cfutata.htm>> Acesso em: 15 de Agosto 2006.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*, tradução de Bernardo Joffily. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do Cárcere: temas de cultura, ação católica, americanismo e fordismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

HABERMAS, Jürgen. *Técnica e Ciência como Ideologia*. Lisboa: Edições 70, 2001.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

HIRATA, Helena & ZARIFIAN, Philippe. *Força e Fragilidade do modelo japonês*. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141991000200011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141991000200011)> Acesso em 23 agosto 2006.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*, 12ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

ITOH, Makoto. *The Japanese Industrial Structure in Recovery Development and Globalization*. Disponível em: <[http://www.econ.mq.edu.au/cjes/research/1998-1\\_Itoh.pdf](http://www.econ.mq.edu.au/cjes/research/1998-1_Itoh.pdf)> Acesso em 15 de agosto 2006.

KAWAMURA, L. *Para onde vão os brasileiros?*. Campinas, Editora Unicamp/Fundação Japão, 1999.

LASTRES, Helena M. M. & CASSIOLATO, José Eduardo, *A Política Tecnológica Japonesa*. Disponível em: <<http://ftp.unb.br/pub/download/ipr/rel/ipri/2000/3611.pdf>> Acesso em 15 de Agosto de 2006.

LIMA NETO, Arnor. *As cooperativas de trabalho como forma de intermediação de mão-de-obra e causa a subtração dos direitos dos trabalhadores intermediados*. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde\\_arquivos/1/TDE-2004-05-31T07:40:22Z-17/Publico/disser-arnor.pdf](http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/1/TDE-2004-05-31T07:40:22Z-17/Publico/disser-arnor.pdf)> Acesso em 15 de outubro de 2006.

MAROCHI, Maria Leni Gapski, *Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho*, p. 13. Disponível em:

<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n1/consideracoes\\_sobre\\_modelos.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/consideracoes_sobre_modelos.pdf)> Acesso em 18 de outubro 2006.

MARTINS, J. de S. *Expropriação e violência (a questão política no campo)*. São Paulo, Editora Hucitec, 1980.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. *Marx Taylor, Ford: As forças produtivas em discussão*, Editora Brasiliense, São Paulo, 1991, 2ª ed.

OCADA, Fábio Kazuo. *Nos subterrâneos do modelo japonês - os 3Ks: Kitanai (sujo), Kiken (perigoso) e Kitsui (pesado)*. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2000/Todos/migt16\\_5.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/pdf/2000/Todos/migt16_5.pdf)> Acesso em 19 de setembro de 2006.

RAMOS, Alonso & LUÍS, Oscar, *El entorno econômico japonês*. Disponível em: <[http://www.descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/02582848666815917654480/011071\\_3.pdf](http://www.descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/02582848666815917654480/011071_3.pdf)> Acesso em 08 de novembro de 2006.

SAKURAI, Michiharu. *O passado e o Futuro da Contabilidade Gerencial Japonesa*, Fall 1995. Disponível em <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=111>> Acesso em 20 de agosto 2006.

SASAKI, Elisa Masae. *Dekasseguis: Migrantes Brasileiros no Japão*. Disponível em: <<http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/PDF/1998/a144.pdf>> Acesso em 18 de setembro de 2006.

SASAKI, Elisa. *A imigração para o Japão*. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142006000200009&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142006000200009&script=sci_arttext&tlng=pt)> Acesso em 02 de setembro de 2006.



Sítio eletrônico da Embaixada do Brasil em Tóquio. Disponível em:  
<<http://www.brasemb.or.jp/porutogatu/index.html>> Acesso dia 24 de setembro de 2006.

Sítio eletrônico do Ministério de Relações Exteriores do Japão. Disponível em:  
<<http://www.mofa.go.jp/policy/emigration/portugal.html>> Acesso dia 10 de setembro de 2006.

Sítio eletrônico do Museu Histórico da Imigração Japonesa no Brasil. Disponível em:  
<<http://www.nihonsite.com/muse/index.cfm>> Acesso em 18 de setembro de 2006.

TRAMÓN, Jaime O. *Historia y Cultura de Japón*. Disponível em:  
<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/208/20807106.pdf>>. Acesso em 19 de setembro de 2006.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T. & ROOS, Daniel. *A Máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.